

DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 148, ISSN: 0124-8219

Abril de 2014

Gobierno electrónico: Diagnóstico de eficiencia en municipios del programa MuNet II – Caso Panamá

Julián David Cortés
Diego Fernando Cardona
Maribel Wong



Universidad del Rosario
Facultad de Administración

Gobierno electrónico: Diagnóstico de eficiencia en municipios del programa MuNet II – Caso Panamá

Documento de investigación No. 148

Julián David Cortés
Diego Fernando Cardona
Maribel Wong

Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial – GIPE
Línea de Investigación en Gerencia
Programa de Evaluación del Impacto
de las TIC en las Organizaciones

Universidad del Rosario
Escuela de Administración
Editorial Universidad del Rosario
Bogotá D.C.
2014

Gobierno electrónico: Diagnóstico de eficiencia en municipios del programa MuNet II – Caso Panamá / Julián David Cortés y otros.—Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, Escuela de Administración, 2014.

61 páginas.—(Documento de Investigación; 148)

ISSN: 0124-8219

Administración pública / Eficiencia administrativa / Finanzas públicas / Administración pública – Innovaciones tecnológicas / Gobierno electrónico / I. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial – GIPE / II. Cardona, Diego Fernando / III. Wong, Maribel / IV. Título / V. Serie.

351.0007 SCDD 20

Catalogación en la fuente – Universidad del Rosario. Biblioteca

amv

Abril 23 de 2014

Julián David Cortés
Diego Fernando Cardona
Maribel Wong

Corrección de estilo
Claudia Ríos

Diagramación
Fredy Johan Espitia Ballesteros

Editorial Universidad del Rosario
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.
Todos los derechos reservados.

Primera edición: Abril de 2014
Hecho en Colombia
Made in Colombia

Contenido

1. Introducción	11
2. Elementos conceptuales.....	12
A. Gobierno electrónico.....	12
B. Eficiencia vs. eficiencia electrónica.....	13
3. Programa Municipios Eficientes y Transparentes –MuNet II–.....	15
A. Metodología	15
B. MuNet II – Panamá	16
4. Diagnóstico de eficiencia en el programa MuNet II – Panamá	19
A. Manejo financiero y administrativo	20
5. Compras municipales y obras públicas.....	30
6. Servicios públicos.....	32
7. Trámites	55
8. Conclusiones.....	57
Bibliografía	60

Tablas

Tabla 1. Cifras poblacionales, económicas y presupuestales de los municipios participantes de Panamá	16
---	----

Gráficos

Gráfico 1. Presupuestos municipales consolidado según vigencia previa, actual y futura	20
Gráfico 2. Gastos consolidados por concepto de servicios, operativos e inversión según vigencia previa, actual y futura	20
Gráfico 3. Ingresos por concepto de impuestos a la propiedad según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura ...	21
Gráfico 4. Ingresos por concepto de impuestos a la renta (personas físicas) según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura	21
Gráfico 5. Ingresos por concepto de impuestos a la renta (empresas) según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura	21
Gráfico 6. Ingresos por concepto de impuestos vehiculares según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura ...	22
Gráfico 7. Ingresos por concepto de impuestos de saneamiento según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura	22
Gráfico 8. Ingresos por concepto de otros impuestos según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura....	22
Gráfico 9. Ingresos por recaudación por prestación del servicio de agua potable, según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura.....	23
Gráfico 10. Ingresos por recaudación por otros conceptos según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura..	23
Gráfico 11. Gastos totales según vigencia previa, actual y futura	24
Gráfico 12. Gastos de administración según vigencia previa, actual y futura ..	24
Gráfico 13. Frecuencia en la cual los municipios realizan comparación entre lo registrado y el inventario físico contabilizado	25
Gráfico 14. Porcentaje de municipios que cuentan con un sistema de i dentificación contable que permite uniformar criterios para el registro de sus transacciones financieras y la formulación de estados financieros	25
Gráfico 15. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal (contralor, tesorero, oficial mayor, entre otros) según grado de profesionalización	26

Gráfico 16. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal según grado de experiencia.....	26
Gráfico 17. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal según grado de capacitación.....	27
Gráfico 18. Existencia de un documento de política para la gestión de presupuesto y de un instructivo o proceso para su implementación	27
Gráfico 19. Existencia de un documento de política para la gestión de adquisiciones y de un instructivo o proceso para su implementación	27
Gráfico 20. Existencia de un documento de política para la gestión de capital humano y de un instructivo o proceso para su implementación	28
Gráfico 21. Existencia de un documento de política para planeamiento y un instructivo o proceso para su implementación.....	28
Gráfico 22. Compras municipales.....	30
Gráfico 23. Obras públicas: vías públicas.....	30
Gráfico 24. Obras públicas: bibliotecas, zonas verdes y alumbrado público...	31
Gráfico 25. Obras públicas: empleados y estudiantes en las bibliotecas	31
Gráfico 26. Obras públicas: diferencia entre lo presupuestado y gastado en obras públicas y costos de mantenimiento de luminarias ...	31
Gráfico 27. Prestación de servicios públicos por entidades: estacionamientos públicos	32
Gráfico 28. Prestación de servicios públicos por entidades: centros de atención primaria a la salud	32
Gráfico 29. Prestación de servicios públicos por entidades: suministro de agua potable	33
Gráfico 30. Prestación de servicios públicos por entidades: alumbrado público	33
Gráfico 31. Prestación de servicios públicos por entidades: barrido y limpieza	33
Gráfico 32. Prestación de servicios públicos por entidades: recolección de residuos o basuras.....	33
Gráfico 33. Prestación de servicios públicos por entidades: transporte urbano de pasajeros.....	34
Gráfico 34. Prestación de servicios públicos por entidades: transporte interurbano de pasajeros	34
Gráfico 35. Prestación de servicios públicos por entidades: Policía.....	34
Gráfico 36. Prestación de servicios públicos por entidades: defensa civil ...	34
Gráfico 37. Prestación de servicios públicos por entidades: tratamiento de aguas residuales	35
Gráfico 38. Prestación de servicios públicos por entidades: guardería infantil municipal	35

Gráfico 39. Prestación de servicios públicos por entidades: formación de adultos.....	35
Gráfico 40. Prestación de servicios públicos por entidades: educación secundaria.....	35
Gráfico 41. Prestación de servicios públicos por entidades: educación primaria.....	36
Gráfico 42. Prestación de servicios públicos por entidades: parques y jardines.....	36
Gráfico 43. Prestación de servicios públicos por entidades: gestión del suelo.....	36
Gráfico 44. Prestación de servicios públicos por entidades: promoción y gestión de la vivienda.....	36
Gráfico 45. Prestación de servicios públicos por entidades: instalaciones culturales	37
Gráfico 46. Prestación de servicios públicos por entidades: actividades culturales.....	37
Gráfico 47. Prestación de servicios públicos por entidades: actividades deportivas	37
Gráfico 48. Prestación de servicios públicos por entidades: instalaciones deportivas.....	38
Gráfico 49. Prestación de servicios públicos por entidades: medio ambiente	38
Gráfico 50. Prestación de servicios públicos por entidades: turismo.....	38
Gráfico 51. Prestación de servicios públicos por entidades: juventud.....	39
Gráfico 52. Prestación de servicios públicos por entidades: lucha contra la drogadicción	39
Gráfico 53. Prestación de servicios públicos por entidades: cuidado de ancianos.....	39
Gráfico 54. Prestación de servicios públicos por entidades: atención a domicilio	40
Gráfico 55. Prestación de servicios públicos por entidades: defensa del consumidor.....	40
Gráfico 56. Prestación de servicios públicos por entidades: servicio a empresas	40
Gráfico 57. Número de personas beneficiadas con la prestación de servicios públicos según tipo	41
Gráfico 58. Ingresos por servicios en 2010	41
Gráfico 59. Egresos por servicios en 2010	42
Gráfico 60. Existencia de un documento de política para la gestión de estacionamientos públicos y de un instructivo o proceso para su implementación	42
Gráfico 61. Existencia de un documento de política para la gestión de centros de atención primaria para la salud y de un instructivo o proceso para su implementación	43

Gráfico 62. Existencia de un documento de política para la gestión de suministro de agua potable y de un instructivo o proceso para su implementación	43
Gráfico 63. Existencia de un documento de política para la gestión de alumbrado público y de un instructivo o proceso para su implementación	43
Gráfico 64. Existencia de un documento de política para la gestión barrido y limpieza de un instructivo o proceso para su implementación	44
Gráfico 65. Existencia de un documento de política para la gestión recolección de residuos y basura y de un instructivo o proceso para su implementación	44
Gráfico 66. Existencia de un documento de política para la gestión de transporte urbano de pasajeros y de un instructivo o proceso para su implementación	44
Gráfico 67. Existencia de un documento de política para la gestión de transporte interurbano y de un instructivo o proceso para su implementación	45
Gráfico 68. Existencia de un documento de política para la gestión de policía y de un instructivo o proceso para su implementación	45
Gráfico 69. Existencia de un documento de política para la defensa civil y de un instructivo o proceso para su implementación	45
Gráfico 70. Existencia de un documento de política para guarderías infantiles y de un instructivo o proceso para su implementación	46
Gráfico 71. Existencia de un documento de política para formación de adultos y de un instructivo o proceso para su implementación	46
Gráfico 72. Existencia de un documento de política para la educación secundaria y de un instructivo o proceso para su implementación	46
Gráfico 73. Existencia de un documento de política para la educación primaria y de un instructivo o proceso para su implementación	47
Gráfico 74. Existencia de un documento de política para la gestión de parques y jardines y de un instructivo o proceso para su implementación	47
Gráfico 75. Existencia de un documento de política para la gestión del suelo y de un instructivo o proceso para su implementación	47
Gráfico 76. Existencia de un documento de política para la promoción y gestión de la vivienda y de un instructivo o proceso para su implementación	48
Gráfico 77. Existencia de un documento de política para la gestión de instalaciones culturales y de un instructivo o proceso para su implementación	48
Gráfico 78. Existencia de un documento de política para la gestión de actividades culturales y de un instructivo o proceso para su implementación	48

Gráfico 79. Existencia de un documento de política para la gestión de actividades deportivas y de un instructivo o proceso para su implementación	49
Gráfico 80. Existencia de un documento de política para la gestión de instalaciones deportivas y de un instructivo o proceso para su implementación	49
Gráfico 81. Existencia de un documento de política para la gestión del medio ambiente y de un instructivo o proceso para su implementación	49
Gráfico 82. Existencia de un documento de política para la gestión turismo y de un instructivo o proceso para su implementación	50
Gráfico 83. Existencia de un documento de política para la gestión de juventud y de un instructivo o proceso para su implementación	50
Gráfico 84. Existencia de un documento de política para la lucha contra la drogadicción y de un instructivo o proceso para su implementación	50
Gráfico 85. Existencia de un documento de política para el cuidado de personas de la tercera edad y de un instructivo o proceso para su implementación	51
Gráfico 86. Existencia de un documento de política para la atención a domicilio y de un instructivo o proceso para su implementación	51
Gráfico 87. Existencia de un documento de política para la defensa del consumidor y de un instructivo o proceso para su implementación	51
Gráfico 88. Existencia de un documento de política para la prestación de servicios a empresas y de un instructivo o proceso para su implementación	52
Gráfico 89. Número total de viviendas en los municipios con servicio de acueducto y alcantarillado	53
Gráfico 90. Costos totales del servicio de agua potable y drenaje de los municipios y costo total de recolección de basuras de los municipios	53
Gráfico 91. Variables de seguridad municipales: delitos, accidentes de tránsito, muertes por causa violenta, muertes del cuerpo de bomberos y el cuerpo de Policía	54
Gráfico 92. Variables de seguridad municipales: número de policías graduados, número de bomberos, número de patrullas de Policía y número de carros cisterna	54
Gráfico 93. Variables de infraestructura de salud municipales: número de médicos y número de hospitales	54
Gráfico 94. Trámites: permisos para negocios	55
Gráfico 95. Trámites: permisos para construcción	55
Gráfico 96. Trámites: certificación de paz y salvo predial	55

Gobierno electrónico: Diagnóstico de eficiencia en municipios del programa MuNet II – Caso Panamá

Julián David Cortés*
Diego Fernando Cardona, Ing., MSc, PhD**
Maribel Wong***

Resumen

Este documento tiene el objetivo de presentar los resultados del diagnóstico de eficiencia en 26 municipios de Panamá durante la implementación del Programa de Gobierno Electrónico de la Organización de los Estados Americanos –OEA– denominado Municipios Eficientes y Transparentes –MuNet–. Este diagnóstico se efectuó en los gobiernos municipales para obtener una visión general sobre factores relacionados con el manejo financiero y administrativo, las compras y obras públicas, la prestación de servicios públicos y los trámites que efectúa el gobierno municipal. Inicialmente se realizará una revisión sucinta del concepto de eficiencia dentro del contexto de gobierno electrónico. Posteriormente se describirá el contexto general y la metodología empleada en los municipios participantes del programa MuNet en su segunda fase de implementación en Panamá.

* Joven Investigador, Programa Nacional de Jóvenes Investigadores Colciencias en el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial –GIPE–, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Estudiante de Maestría del Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo –CIDER–, Universidad de los Andes. Administrador de Negocios Internacionales, Universidad del Rosario. Correo: cortes.julian@ur.edu.co

** Director del Doctorado en Ciencias de la Dirección. Profesor Asociado de Carrera, Facultad de Administración, Universidad del Rosario. Correo: diego.cardona@urosario.edu.co

*** Gerente Proyecto MuNet Panamá en la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental –AIG–. Correo: mwong@innovacion.gob.pa

Abstract

This document aims at presenting the results of the efficiency diagnosis executed in 26 municipalities of Panama during the implementation of the Electronic Government Program of the Organization of American States –OAS– called “Municipios Eficientes y Transparentes –MuNet–”. This diagnosis was made in municipal governments to obtain an overview of factors related to the financial and administrative management, purchasing and public works, public services and procedures related to the municipal government. As a first step, there will be a brief review of the concept of efficiency in the context of electronic government. Later on, it will describe the general context and the methodology used in the participating municipalities of the MuNet program in its second phase of implementation in Panama.

1. Introducción

El uso y apropiación de las tecnologías de la información y las comunicaciones –TIC– es una de las estrategias que están implementando los países cuyo propósito sea ingresar a la sociedad de la información y del conocimiento (Bueno, 2004). En particular, las TIC aplicadas en los gobiernos tienen como propósito integrar y coordinar el papel de la rama ejecutiva en las dinámicas políticas, económicas, sociales y culturales, incrementando así las condiciones de integración entre el gobierno, la sociedad y la tecnología.

Desde la perspectiva histórica, los debates sobre reformas de la nueva gestión pública en los años ochenta fueron escenarios base para la implementación de las TIC en el gobierno, gracias a los aportes de: i) Barzelay, con el paradigma posburocrático y ii) Osbourne, con el concepto de reinención del Estado (Chica, 2011). Desde entonces se ha considerado como una estrategia de política internacional desarrollar iniciativas de gobierno electrónico (GE) para incrementar los factores relacionados con eficiencia, transparencia y participación ciudadana; todo lo anterior dentro de un enfoque direccionado hacia un escenario de gobernanza en donde los medios de comunicación, la Internet y los procesos de descentralización cobran un papel notable dentro de la relación: gobierno-tecnología-sociedad (Osorio, 2003).

Por estas razones se consideró dentro de la agenda gubernamental de los países de Latinoamérica diseñar un programa de GE que pudiera desarrollarse en contextos y necesidades locales a fin de integrar los municipios a las dinámicas de la sociedad de la información y del conocimiento, concibiendo el uso y apropiación de las TIC por parte del gobierno y la sociedad como un factor base para la construcción de una ciudadanía informada y consciente frente a su papel participativo dentro del gobierno local. Una introducción al programa MuNet y su metodología se elaborará después del aparte de elementos conceptuales.

2. Elementos conceptuales

A. Gobierno electrónico

De igual manera que el impacto de las TIC en el gobierno ha evolucionado transversalmente con los avances tecnológicos, políticos y sociales de la sociedad del conocimiento, el concepto de GE también lo ha hecho, de modo que no hay un marco delimitado para su definición (Ronaghan, 2002). Como punto de partida, la definición del término se abordará desde dos ángulos: la propuesta presentada por parte de organismos multilaterales y la propuesta desde sus objetivos.

Con relación a la propuesta presentada por parte de organismos multilaterales, el GE se refiere al uso de las TIC por parte de los organismos gubernamentales. Esta aplicación tiene la capacidad de transformar las relaciones con los ciudadanos, las empresas y otras ramas del gobierno. Las TIC pueden servir a una variedad de fines diferentes (Banco Mundial, 2012; Anderson y Cho, 2010) como:

- Una mejor prestación de los servicios públicos a los ciudadanos
- Mejor interacción con las empresas y la industria
- El empoderamiento ciudadano por medio del acceso a la información
- La gestión de un gobierno más eficiente

Con relación a la propuesta en términos de cinco objetivos sinérgicos (Dawes, 2008) se tienen:

- Desarrollar un marco de políticas: La información relacionada con estatutos y políticas es esencial para la legitimar el establecimiento del GE. Esta define las metas y especifica las reglas y condiciones bajo las cuales se determinan la garantía, el uso, la protección y el flujo de información entre el gobierno, el sector privado y la ciudadanía.
- Mejorar la prestación de servicios públicos: Las metas relacionadas con el mejoramiento de servicios se basa en el sentido común que reemplaza la perspectiva organizacional por el ciudadano como eje de funcionamiento del gobierno, brindando acceso, conveniencia

e información acerca de los servicios prestados por el sector público a las empresas y la sociedad civil.

- Incrementar la calidad y la relación costo-efectiva en las operaciones gubernamentales: Una reestructuración a fondo del sector público debe dirigirse a la eficiencia y también a la inversión en infraestructura y a mejorar los sistemas de información, innovación organizacional, manejo del riesgo, talento humano y las competencias.
- Incrementar la participación de los ciudadanos en procesos democráticos: Usualmente llamada e-participación, incluye accesibilidad y uso de la información provista por el gobierno mediante las TIC, la interacción de la ciudadanía con el gobierno y el proceso de participación para la construcción de la agenda gubernamental.
- Implementar reformas administrativas e institucionales: Estas deben tener un énfasis en la transparencia, la confianza y la rendición de cuentas. Las reformas también deben asimilar la cultura gubernamental y la manera en que los servidores públicos perciben su papel respecto al gobierno y la sociedad.

B. Eficiencia vs. eficiencia electrónica

Dentro de una definición económica, la eficiencia hace referencia a la utilización, determinación, asignación y distribución adecuadas de los medios materiales y humanos disponibles para el logro de metas y objetivos propuestos a un menor coste (Punzón, 2005). Teniendo esto como base para su asociación con el GE, los autores proponen el término de eficiencia electrónica (EE), con el ánimo de conservar la estructura de los componentes principales del GE, a saber: transparencia, participación ciudadana, uso y apropiación de las TIC.

El término EE no ha sido empleado en investigaciones recientes, no obstante, se concluye que desarrollar estrategias de eficiencia en el gobierno tiene un efecto directo, o por lo menos una relación próxima, frente al concepto de administración electrónica comprendido como el conjunto de iniciativas que implican el uso de las TIC en la gestión del gobierno y sus relaciones intraorganizacionales (componentes internos), además de proveer a los ciudadanos información y prestación de servicios públicos y trámites eficientemente (Marche y McNiven, 2003; Cardona, 2010).

Con todo lo anterior, se podría decir que la EE es un componente transversal que soporta los procesos de (Brown, 2004; Islam, 2008; CE, 2012):

- Transparencia electrónica: Hace referencia al uso de las TIC para administrar total o parcialmente los flujos de información a lo largo de cinco fases (Bannister y Conolly, 2011): i) publicaciones, ii) transacciones, iii) reporte, iv) apertura y v) rendición de cuentas.
- Participación electrónica: Hace referencia a la reconexión de la ciudadanía mediante las TIC con el gobierno, las políticas públicas y el proceso de formulación, a fin de hacer más fácil el entendimiento y cumplimiento del proceso de toma de decisiones dentro del gobierno.

Se elaboran así iniciativas de gestión en el gobierno que incrementen su integración vertical y horizontal, haciendo uso de las TIC, concibiendo al ciudadano como eje de funcionamiento del gobierno y utilizando todos los recursos físicos, humanos y tecnológicos destinados en el proceso evitando costos adicionales.

3. Programa Municipios Eficientes y Transparentes –MuNet II–

A. Metodología

El programa Municipios Eficientes y Transparentes –MuNet– es una respuesta de América Latina y el Caribe a la necesidad de los cambios tecnológicos y sociales anteriormente mencionados. Gestado por un acuerdo tripartito entre la OEA y su Secretaría Ejecutiva para el Desarrollo Integral –SEDI–, la Corporación Andina de Fomento –CAF– y la Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional –ACDI–, MuNet busca apoyar la prestación de servicios a la ciudadanía, incrementando la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana mediante la incorporación de las TIC en municipios de la región andina y Centroamérica (OEA, 2004).

Los objetivos del programa son (Porrúa et ál., 2009): i) concientizar a las autoridades municipales sobre los beneficios de las TIC en la gestión municipal, con relación a la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana, ii) apoyar los esfuerzos municipales para implementar las TIC como herramientas de gestión municipal y iii) implementar el paquete de herramientas tecnológicas para poner en marcha las iniciativas de GE.

La metodología empleada en el desarrollo del programa se diseñó de manera rigurosa teniendo en cuenta la importancia de la asimilación cultural y colectiva de las TIC en las dinámicas de los municipios y sus rasgos idiosincráticos; por tanto, consta de los siguientes elementos (Porrúa et al., 2009): i) apoyo virtual, ii) equipo de trabajo designado dentro del gobierno municipal, iii) acompañamiento por parte de un consultor experto, iv) paquete metodológico que tiene varios subcomponentes, entre ellos: taller de trabajo con los alcaldes, implementación de diagnósticos: uso de las TIC, transparencia, eficiencia, participación ciudadana, curso básico de GE a los funcionarios públicos, acompañamiento en el diseño de la estrategia de GE a implementar, implementación de herramientas tecnológicas, —que corresponde a cuatro aplicativos para el diseño de portales web relacionados canales de información sobre temas relacionados con el gobierno municipal y la comunidad, el manejo electrónico para compras municipales, oferta de servicios especializados a la ciudadanía y participación ciudadana— y

v) estrategia resultante, que es una estructuración de la estrategia de GE a desarrollar, monitorear y evaluar; esta estrategia se emitió con *status* de política pública local.

B. MuNet II – Panamá

En Panamá la iniciativa estuvo liderada por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental –AIG– dentro del proyecto nacional de Modernización de los Gobiernos Locales y con el apoyo de otros organismos del gobierno central, a saber (AIG, 2012):

- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) por medio de la Dirección de Planificación Regional
- Autoridad de Turismo de Panamá (ATP).
- Ministerio de Vivienda y Ordenamiento Territorial (MIVIOT).
- Programa Nacional de Administración de Tierras (PRONAT).
- Ministerio de Gobierno (MINGOB), entre otras dependencias del gobierno central.
- Adicionalmente, todos los gobiernos municipales participantes apoyaron el desarrollo del proyecto.

A continuación se mostrarán los municipios participantes, acompañados de algunas cifras demográficas y económicas (tabla): ¹

Tabla Cifras poblacionales, económicas y presupuestales de los municipios participantes de Panamá

#	Nombre	Población Censo 2010	Economía	Presupuesto 2011 B/. ¹	Portal del gobierno municipal
1	Colón	241.928	Zona Franca	10.000.343	http://colon.municipios.gob.pa/
2	La Chorrera	161.470	Industria agrícola	4.125.000	http://lachorrera.municipios.gob.pa/
3	Santiago	88.997	Servicios, comercio	3.268.000	http://santiago.municipios.gob.pa/
4	Penonomé	85.737	Industria agropecuaria, servicios	1.339.000	http://penonome.municipios.gob.pa/

¹ Las cifras presupuestales están dadas en balboas (B/.), moneda oficial de Panamá. Durante el período de este estudio la tasa de cambio de balboas a dólares era uno a uno: B/. 1 = US\$ 1.

5	Bugaba	78.209	Agricultura, turismo	1.409.000	http://bugaba.municipios.gob.pa/
6	Changuinola	98.310	Agricultura	N/D	http://changuinola.municipios.gob.pa/
7	Barú	55.775	Industria agropecuaria, trasiego de petróleo	1.269.000	http://baru.municipios.gob.pa/
8	Antón	54.632	Agricultura, ganadería, turismo	1.637.000	http://anton.municipios.gob.pa/
9	Chitré	50.684	Turismo, servicios, industria agropecuaria	2.249.000	http://chitre.municipios.gob.pa/
10	Chepo	1.415	Agricultura, ganadería	1.177.000	http://chepo.municipios.gob.pa/
11	Aguadulce	43.360	Agricultura, salinera, pesca	1.205.000	http://aguadulce.municipios.gob.pa/
12	Arraiján	220.779	Servicios financieros, comercio	1.197.000	http://arriajan.municipios.gob.pa/
13	Soná	27.833	Agricultura, eco-turismo	444.000	http://sona.municipios.gob.pa/
14	La Pintada	25.639	Agricultura, ganadería, minería, turismo	389.000	http://lapintada.municipios.gob.pa/
15	Pesé	12.397	Industria agrícola	289.000	http://pese.municipios.gob.pa/
16	Boquete	21.370	Agricultura, ganadería, turismo	1.162.000	http://boquete.municipios.gob.pa/
17	Dolega	25.102	Agricultura, ganadería	1.204.000	http://dolega.municipios.gob.pa/
18	Bocas del Toro	125.461	Turismo	807.000	http://bocas.municipios.gob.pa/
19	Boquerón	15.029	Agricultura, ganadería	1.231.000	http://boqueron.municipios.gob.pa/
20	Atalaya	10.205	Agricultura, ganadería	324.000	http://atalaya.municipios.gob.pa/
21	Tonosi	9.787	Industria agrícola	317.000	http://tonosi.municipios.gob.pa/
22	Gualaca	9.750	Industria energética (hidroeléctricas), ganadería	435.000	http://gualaca.municipios.gob.pa/
23	Portobelo	9.126	Turismo, agricultura	468.000	http://portobelo.municipios.gob.pa/
24	Los Santos	89.592	Agricultura, ganadería, salinera	768.000	http://lossantos.municipios.gob.pa/
25	Las Minas	7.551	Agricultura, ganadería	N/D	http://lasminas.municipios.gob.pa/
26	Ocú	15.539	Agricultura	N/D	http://ocu.municipios.gob.pa/
27	Mariato	5.296	Agricultura, ganadería	256.000	http://mariato.municipios.gob.pa/
28	Taboga	1.119	Turismo, agrícola	N/D	http://taboga.municipios.gob.pa/

Fuente: Elaboración propia con base en los portales municipales y el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá, 2010.

A modo de síntesis se pueden realizar las siguientes observaciones:

- El municipio con mayor número de habitantes es Colón, con más de 241.000; el más pequeño es Taboga, con 1.119.
- La gran mayoría de las economías municipales son dependientes del sector agrícola y agropecuario; pocos han desarrollado los sectores secundarios y terciarios.
- El total de habitantes beneficiados durante la implementación del programa MuNet II en sus respectivos gobiernos locales es de 1.592.092 aproximadamente.

El total del presupuesto en 2011 para el gasto público de los municipios con información disponible fue de B/. 36.969.343.

4. Diagnóstico de eficiencia en el programa MuNet II – Panamá

Los formularios de diagnóstico de eficiencia fueron suministrados a los alcaldes o sus designados en 28 gobiernos municipales participantes del programa, los cuales fueron diligenciados entre el 20 de marzo y el 30 de mayo de 2010, en los cuales se obtuvo respuesta de 26 de los 28 municipios, quedando sin información las poblaciones de Changuinola y Penonomé. De acuerdo con el documento descriptivo del proyecto MuNet (OEA, 2009) el formulario tenía la siguiente estructura a fin de recolectar información relacionada con la eficiencia de los gobiernos municipales con respecto a manejo de presupuesto, inversiones en obras públicas y sus ejecutores, eficiencia en la prestación de servicios públicos, entre otros:

- Manejo financiero y administrativo
 - Presupuesto de gastos municipales
 - Registro de transacciones financieras
 - Capital humano
- Compras y obras públicas
 - Compras municipales
 - Obras públicas
- Servicios públicos
 - Gestión de servicios
 - Vivienda
 - Saneamiento
 - Seguridad
 - Salud
- Trámites

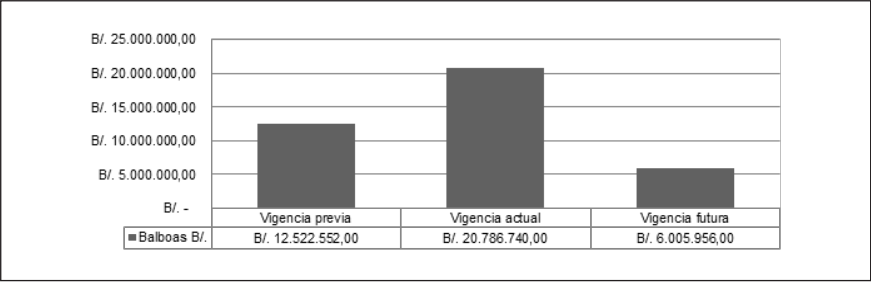
A continuación se analizarán los resultados correspondientes de acuerdo a los datos diligenciados por los alcaldes o sus designados.

A. Manejo financiero y administrativo

Presupuesto y gastos municipales

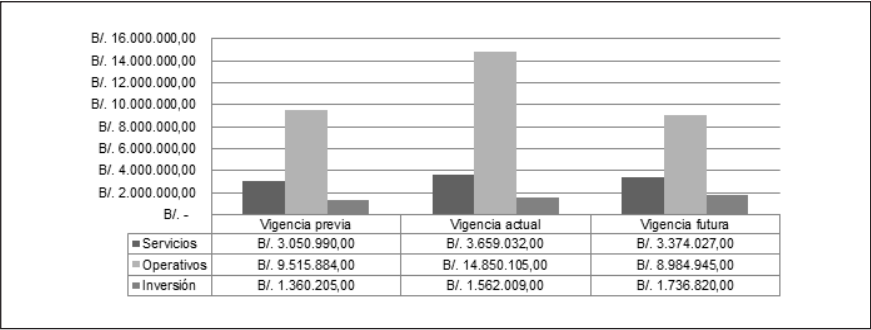
En los gráficos 1 y 2 se exhiben las cifras correspondientes a los presupuestos municipales y a los gastos de concepto operativo, por servicios e inversión, consolidados de los municipios del programa, según vigencia previa, actual y futura.

Gráfico 1. Presupuestos municipales consolidado según vigencia previa, actual y futura



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 2. Gastos consolidados por concepto de servicios, operativos e inversión según vigencia previa, actual y futura



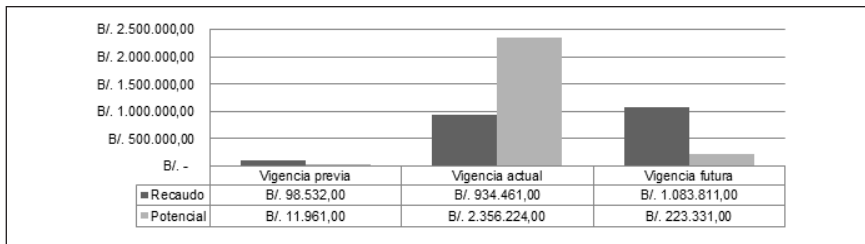
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

La sumatoria de gastos, tanto en vigencia previa y actual como futura, teniendo base actual en 2010, superó la sumatoria del presupuesto asignado.

Ingresos

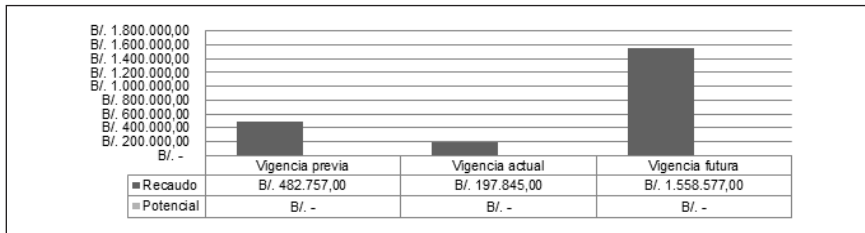
Los gráficos 3 al 10 exhiben los ingresos municipales consolidados por concepto de i) impuesto a la propiedad, ii) impuesto a la renta (personas físicas), iii) impuesto a la renta (empresas), iv) impuestos vehiculares, v) impuesto de saneamiento, vi) otros impuestos, v) recaudación por prestación de servicio de agua potable y vi) recaudación por otros conceptos.

Gráfico 3. Ingresos por concepto de impuestos a la propiedad según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



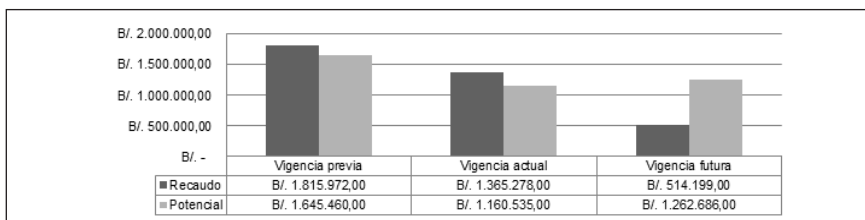
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 4. Ingresos por concepto de impuestos a la renta (personas físicas) según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



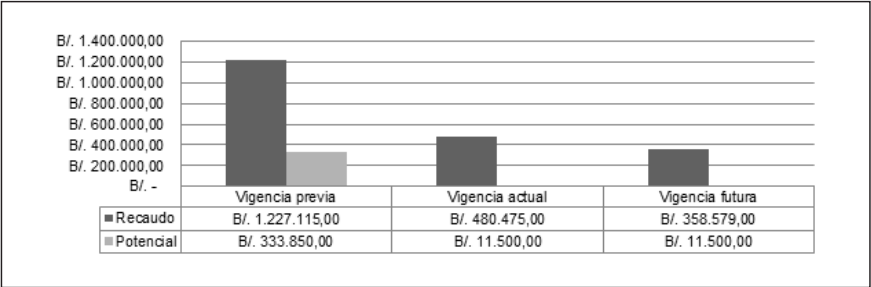
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 5. Ingresos por concepto de impuestos a la renta (empresas) según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



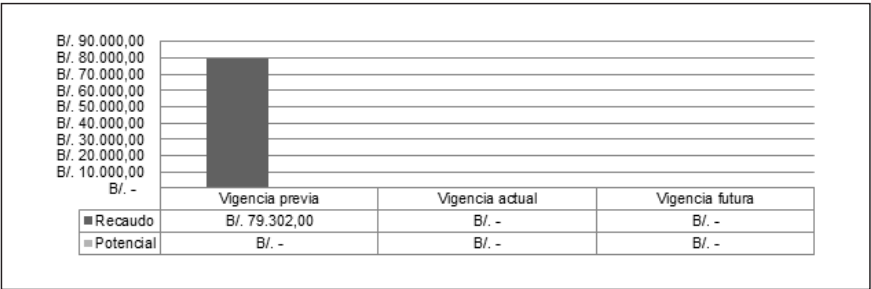
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 6. Ingresos por concepto de impuestos vehiculares según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



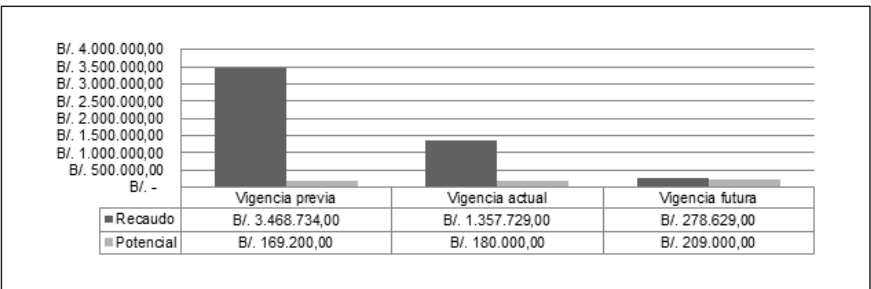
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 7. Ingresos por concepto de impuestos de saneamiento según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



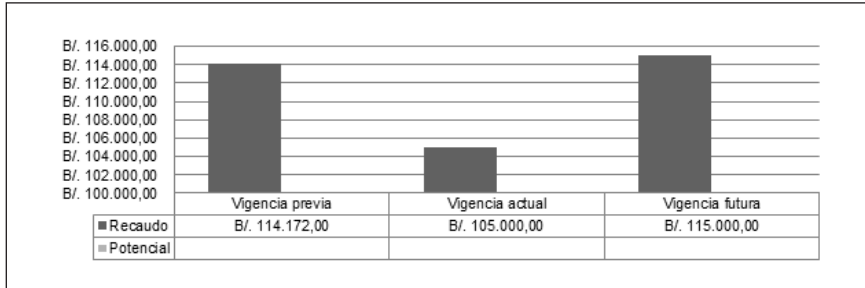
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 8. Ingresos por concepto de otros impuestos según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



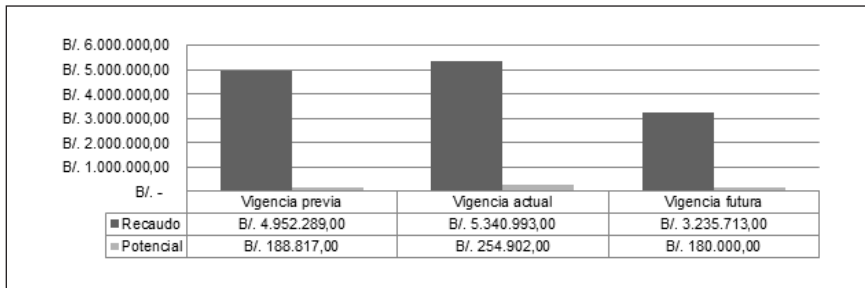
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 9. Ingresos por recaudación por prestación del servicio de agua potable, según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 10. Ingresos por recaudación por otros conceptos según recaudo colectado y recaudo potencial y vigencia previa, actual y futura



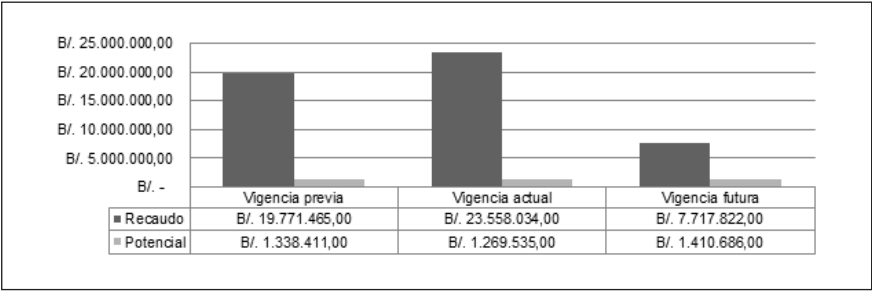
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

El ingreso de impuestos por vigencia previa, actual y futura con el mayor recaudo corresponde al rubro de “otros conceptos”. El único rubro de ingresos en el que el recaudo potencial supera al real en la vigencia actual es en el de “impuestos a la propiedad”.

Gastos

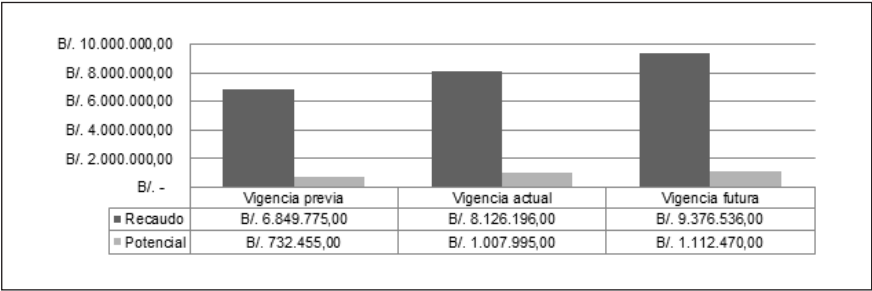
En los gráficos 11 al 12 se exhiben los gastos municipales consolidados por concepto i) general y ii) de administración

Gráfico 11. Gastos totales según vigencia previa, actual y futura



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 12. Gastos de administración según vigencia previa, actual y futura



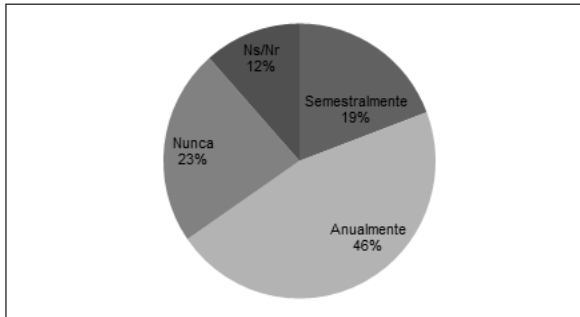
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Los gastos totales como vigencia actual son los más elevados, seguidos por los gastos administrativos como vigencia actual. Como caso particular, se observa que los gastos administrativos contemplan en la vigencia futura un incremento constante desde la vigencia previa, dinámica que no es homóloga a los gastos globales.

Registro

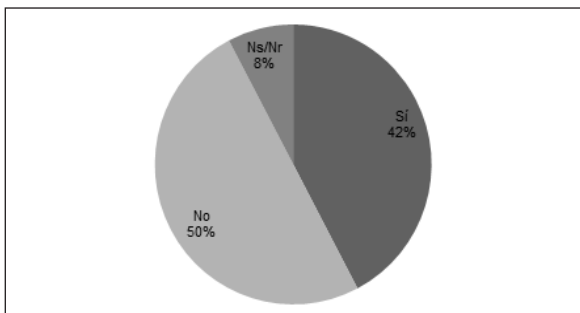
Los gráficos 13 y 14 exhiben i) la frecuencia en la que los municipios realizan la comparación entre lo registrado y el inventario físico contabilizado y ii) el porcentaje de municipios que cuentan con un sistema de identificación contable.

Gráfico 13. Frecuencia en la cual los municipios realizan comparación entre lo registrado y el inventario físico contabilizado



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 14. Porcentaje de municipios que cuentan con un sistema de identificación contable que permite uniformar criterios para el registro de sus transacciones financieras y la formulación de estados financieros



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

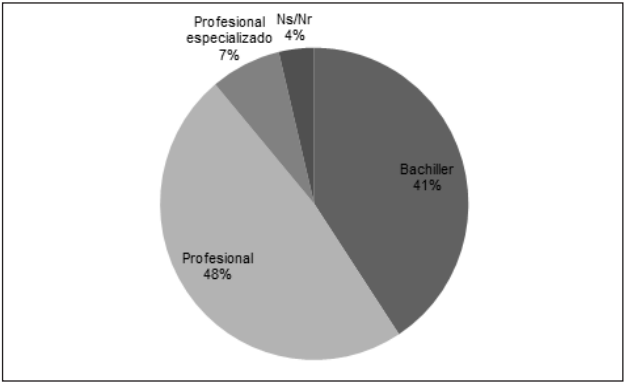
El 46% de los gobiernos municipales realizan comparación de inventarios registrados y reales seguido de un 23% que nunca realiza este proceso, siendo estos dos los porcentajes más elevados. En segundo lugar, el 42% de los municipios cuenta con un sistema de identificación contable.

Capital humano

De los gráficos 15 al 21 presentan la información relacionada con factores de capital humano referentes a i) grado de profesionalización de las personas con puestos clave en la administración de los municipios, ii) experiencia, iii) grado de capacitación durante el año 2010 y iv) documentos de política

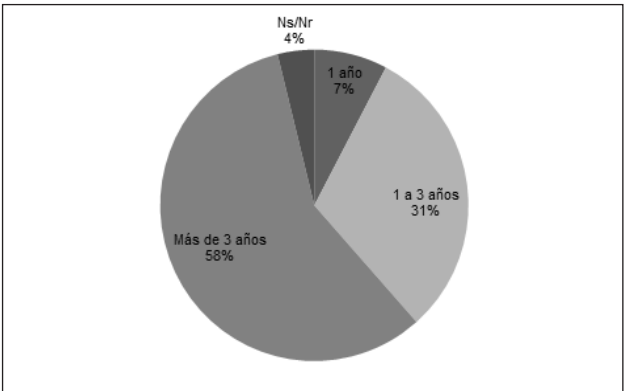
y procedimiento sobre gestión del presupuesto, gestión de adquisiciones, gestión del capital humano y planeamiento. Posteriormente se presenta la información referente a la existencia de un documento de política pública y la de un procedimiento o instructivo para su implementación para cada uno de los factores referentes al capital humano.

Gráfico 15. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal (contralor, tesorero, oficial mayor, entre otros) según grado de profesionalización



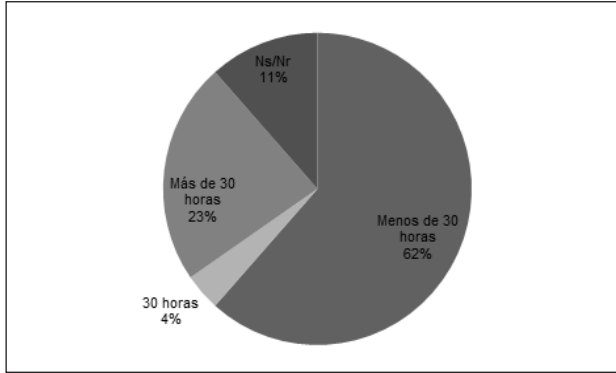
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 16. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal según grado de experiencia



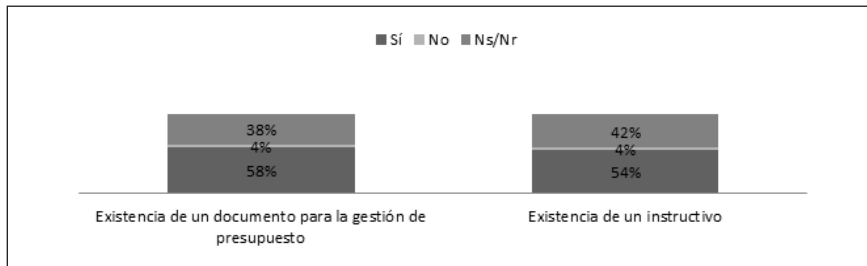
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 17. Porcentaje de personal en puestos estratégicos de la administración municipal según grado de capacitación



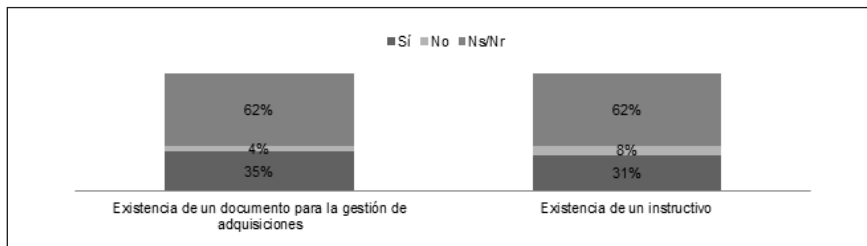
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 18. Existencia de un documento de política para la gestión de presupuesto y de un instructivo o proceso para su implementación



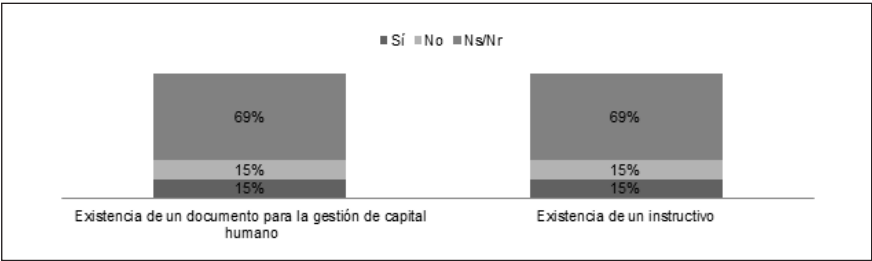
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 19. Existencia de un documento de política para la gestión de adquisiciones y de un instructivo o proceso para su implementación



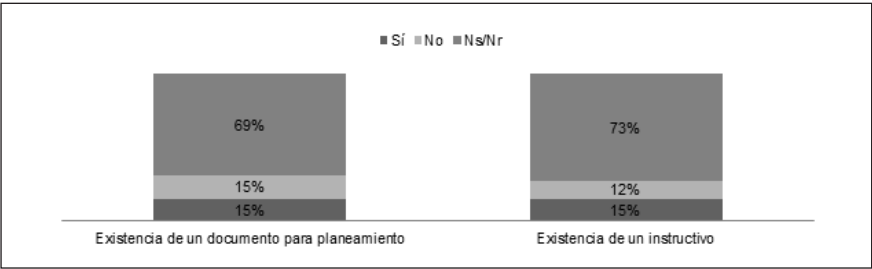
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 20. Existencia de un documento de política para la gestión de capital humano y de un instructivo o proceso para su implementación



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 21. Existencia de un documento de política para planeamiento y un instructivo o proceso para su implementación



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

El 48% de las personas clave en la administración municipal es profesional, el 41% posee grado de bachiller, seguido del 7% con grado profesional y especialización. De lo anterior se puede inferir que el grado de educación en educación terciaria de las personas con puestos clave en la administración municipal es del 55%, superior a la mitad del porcentaje de los gobiernos encuestados.

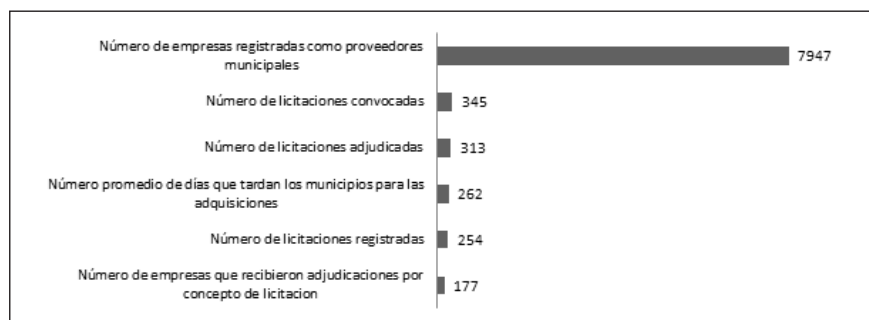
El 58% de las personas clave en la administración municipal tiene más de tres años de experiencia, el 31%, entre 1 y 3 y el 7%, un año. De lo anterior se puede inferir que la mayoría de gobiernos encuestados tienen personas clave en la administración con más de tres años de experiencia, lo que es, en términos de referencia del instrumento de encuesta, el valor más alto. Por último, el 62% de personas clave en la administración municipal ha tenido menos de 30 horas de capacitación en 2010, el 23%, más de 20 y el 4%, 30.

En promedio, el 31% de los municipios tiene documentos de políticas públicas, para los cuales en un 29% de los casos en promedio se tenía un documento instructivo. En el ámbito de la existencia de documentos de política pública, el caso de gestión de presupuesto obtuvo el mayor porcentaje con un 58%, del cual para el 54% de los casos había un documento instructivo. Los de menor porcentaje fueron los de planeamiento y gestión de capital humano con 15% cada uno, siendo el mismo porcentaje para la existencia de documentos instructivos.

5. Compras municipales y obras públicas

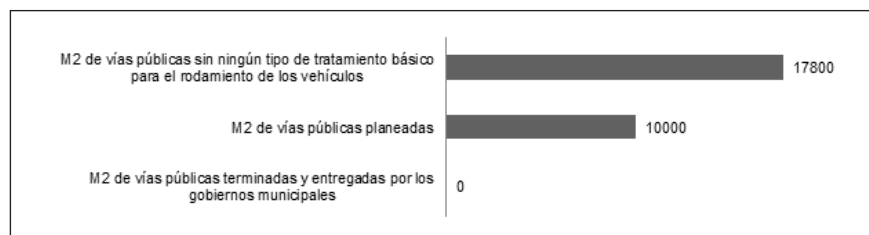
En los gráficos 22 a 26 se presenta la información relacionada con compras municipales y obras públicas respecto a i) licitaciones, relación con el sector privado y presupuesto desembolsado y ii) metros cuadrados de obras públicas, monto desembolsado y número de obras ejecutadas, costos de operación y mantenimiento.

Gráfico 22. Compras municipales



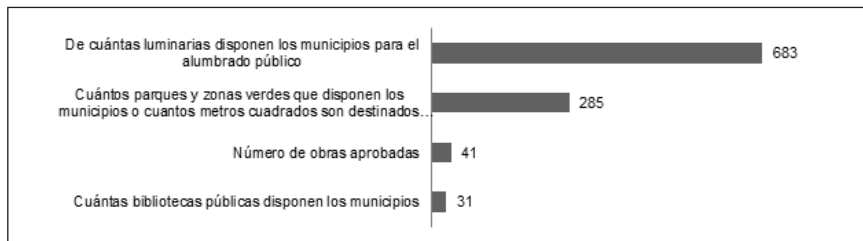
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 23. Obras públicas: vías públicas



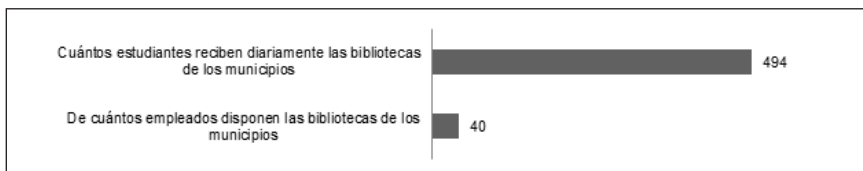
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 24. Obras públicas: bibliotecas, zonas verdes y alumbrado público



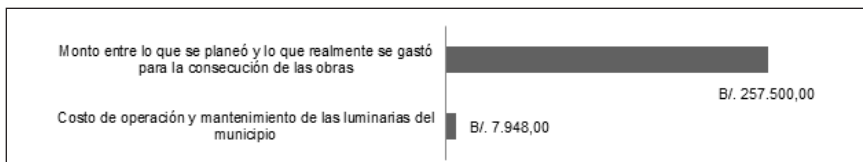
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 25. Obras públicas: empleados y estudiantes en las bibliotecas



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 26. Obras públicas: diferencia entre lo presupuestado y gastado en obras públicas y costos de mantenimiento de luminarias



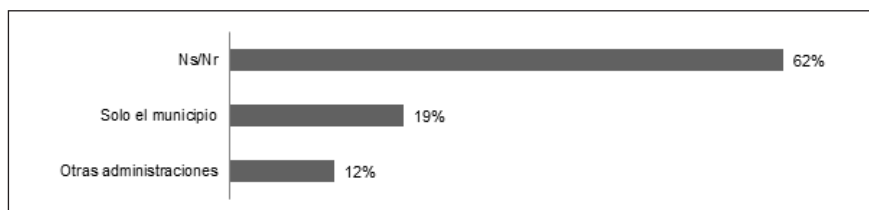
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Con relación al segmento de compras municipales, el número de empresas registradas como proveedores fue de 7.947; el número de licitaciones convocadas alcanzó las 345; respecto a las vías públicas, el número de metros cuadrados sin pavimentar (17.800) es superior al pavimentado (10.000); el número de luminarias públicas llega a 683, cuyo mantenimiento tiene un costo de B/. 7.948, seguido de 285 parques públicos; el número de estudiantes que reciben las bibliotecas de los municipios es de 494, las cuales tienen en total 40 empleados, y la diferencia entre lo presupuestado y lo gastado para obras públicas resultó en un superávit de B/. 257.500.

6. Servicios públicos

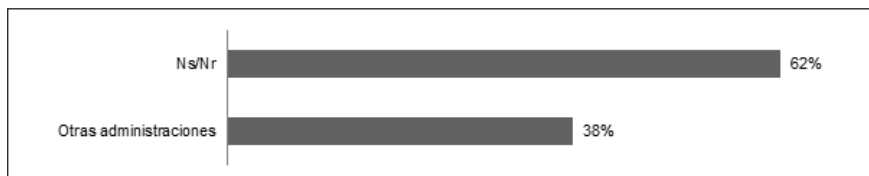
En los gráficos 27 a 56 se presenta la información relacionada con la prestación de servicios públicos y la entidad encargada de su prestación. Los servicios públicos determinados en este instrumento son i) estacionamientos públicos, ii) centros de atención primaria en salud, iii) suministro de agua potable, iv) alumbrado público, v) barrido y limpieza, vi) recolección de residuos o basura, vii) transporte urbano y pasajeros, viii) transporte interurbano y pasajeros, ix) Policía, x) defensa civil, xi) tratamiento de aguas residuales, xii) guardería infantil municipal, xiii) formación de adultos, xiv) educación secundaria, xv) educación primaria, xvi) parques y jardines, xvii) gestión del suelo, xviii) promoción y gestión de la vivienda, xix) instalaciones culturales, xx) actividades culturales, xxi) actividades deportivas, xxii) instalaciones deportivas, xxiii) medio ambiente, xxiv) turismo, xxv) servicio a la juventud, xxvi) lucha contra la drogadicción, xxvii) cuidado de ancianos, xxviii) atención a domicilio, xxix) defensa del consumidor y xxx) servicio a empresa.

Gráfico 27. Prestación de servicios públicos por entidades: estacionamientos públicos



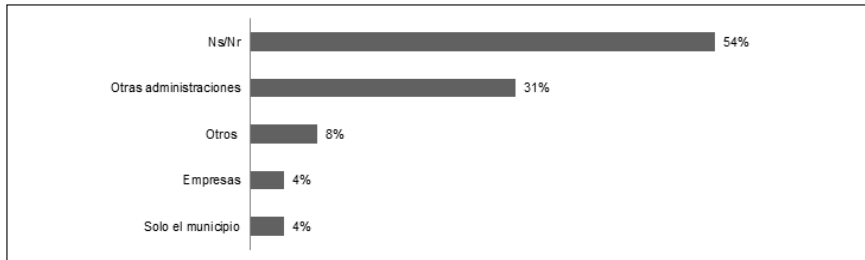
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 28. Prestación de servicios públicos por entidades: centros de atención primaria a la salud



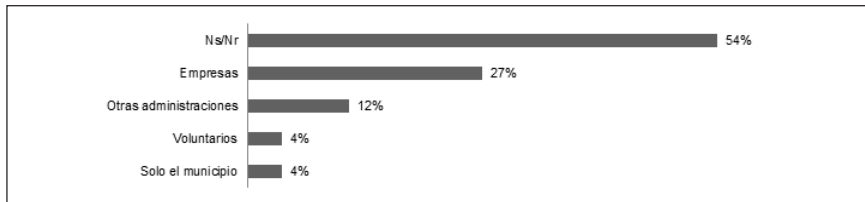
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 29. Prestación de servicios públicos por entidades: suministro de agua potable



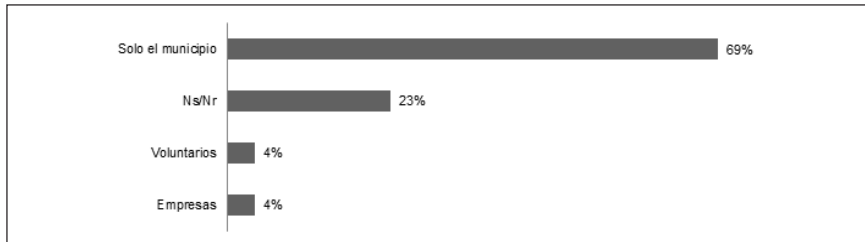
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 30. Prestación de servicios públicos por entidades: alumbrado público



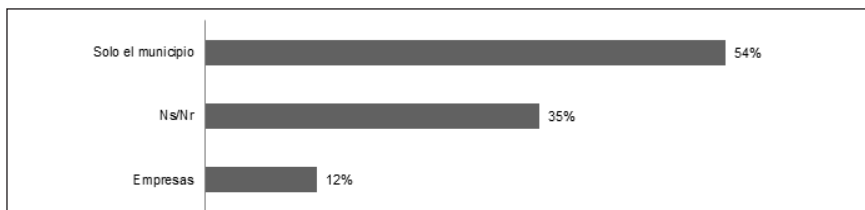
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 31. Prestación de servicios públicos por entidades: barrido y limpieza



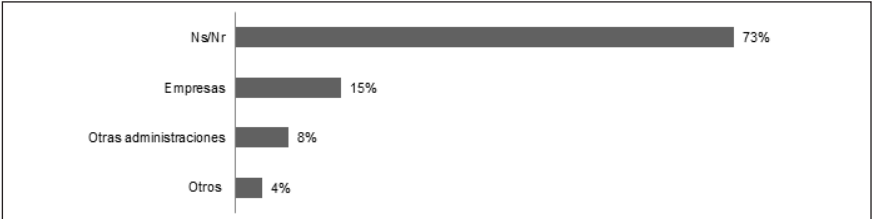
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 32. Prestación de servicios públicos por entidades: recolección de residuos o basuras



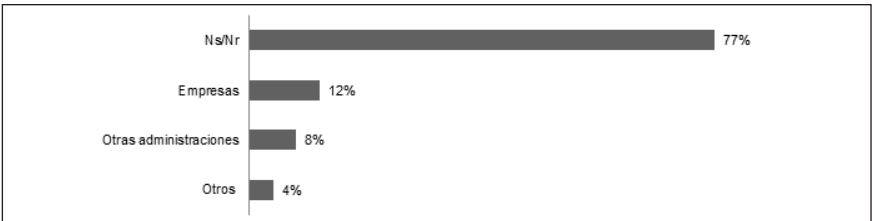
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 33. Prestación de servicios públicos por entidades: transporte urbano de pasajeros



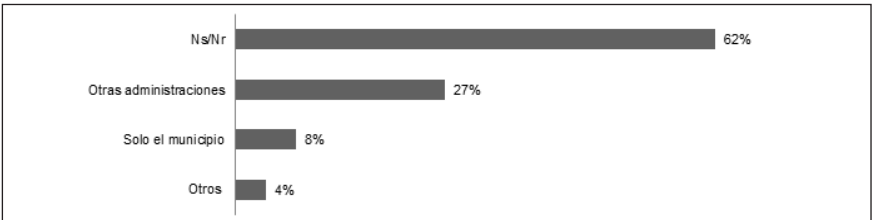
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 34. Prestación de servicios públicos por entidades: transporte interurbano de pasajeros



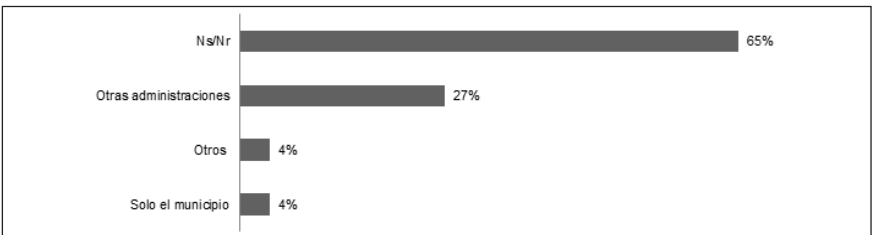
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 35. Prestación de servicios públicos por entidades: Policía



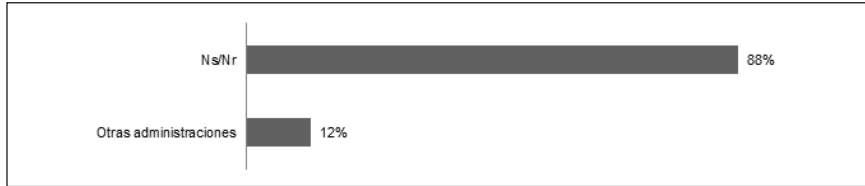
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 36. Prestación de servicios públicos por entidades: defensa civil



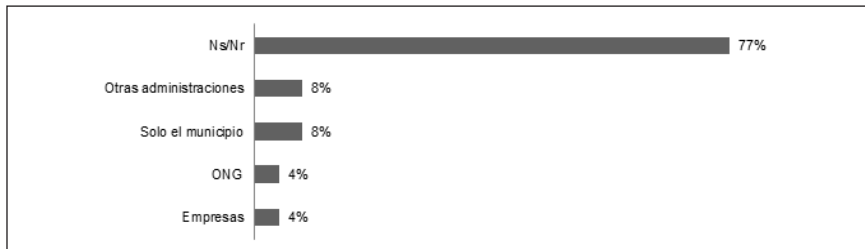
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 37. Prestación de servicios públicos por entidades: tratamiento de aguas residuales



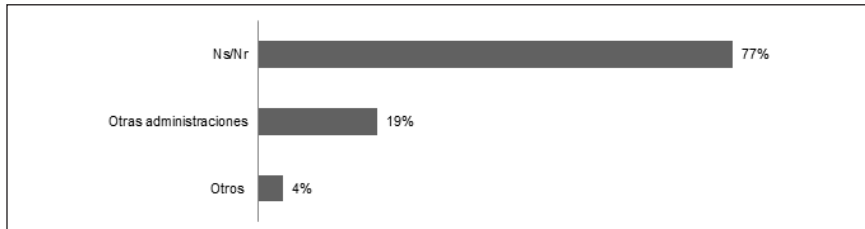
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 38. Prestación de servicios públicos por entidades: guardería infantil municipal



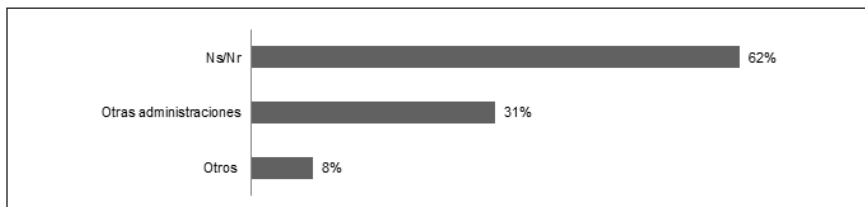
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 39. Prestación de servicios públicos por entidades: formación de adultos



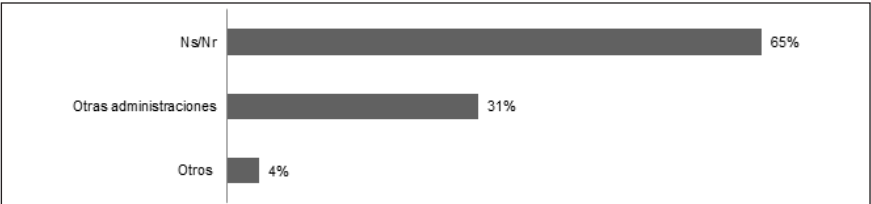
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 40. Prestación de servicios públicos por entidades: educación secundaria



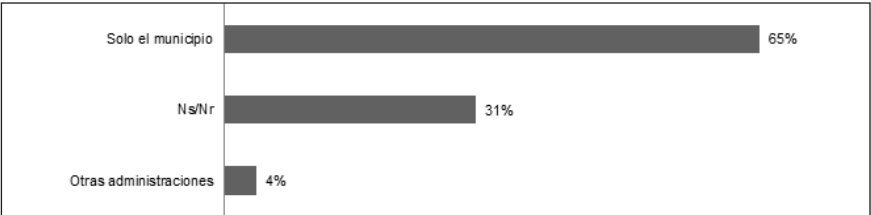
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 41. Prestación de servicios públicos por entidades: educación primaria



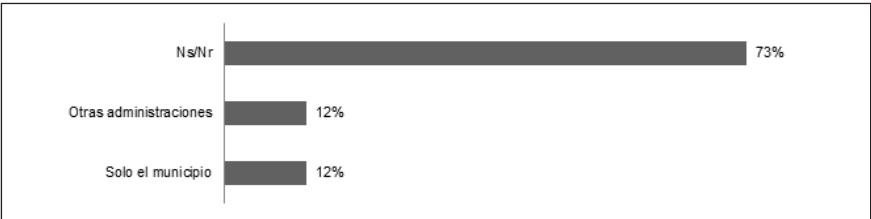
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 42. Prestación de servicios públicos por entidades: parques y jardines



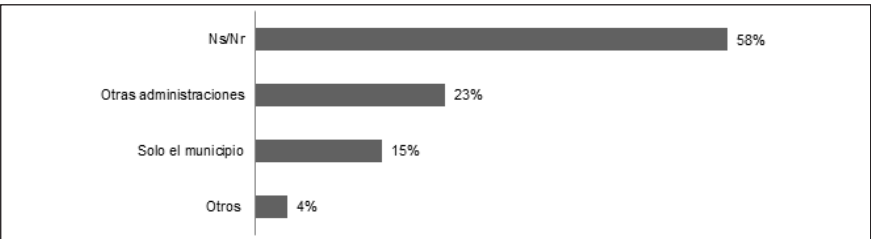
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 43. Prestación de servicios públicos por entidades: gestión del suelo



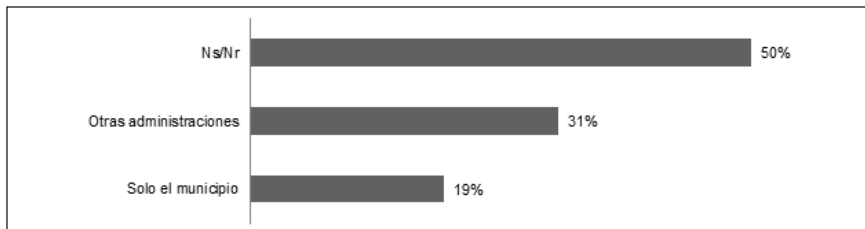
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 44. Prestación de servicios públicos por entidades: promoción y gestión de la vivienda



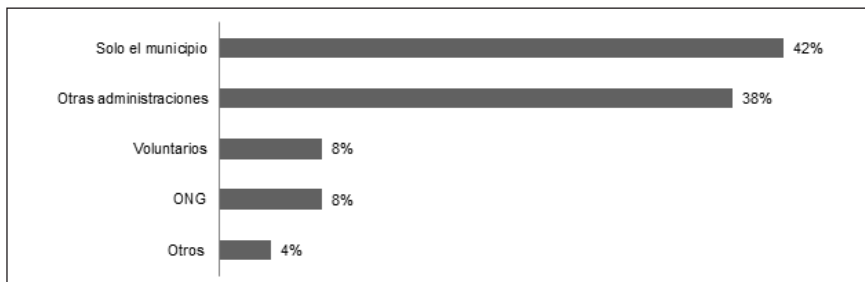
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 45. Prestación de servicios públicos por entidades: instalaciones culturales



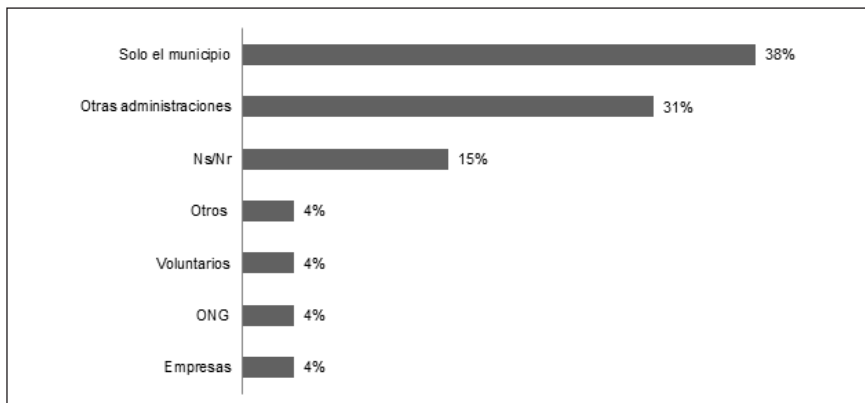
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 46. Prestación de servicios públicos por entidades: actividades culturales



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 47. Prestación de servicios públicos por entidades: actividades deportivas



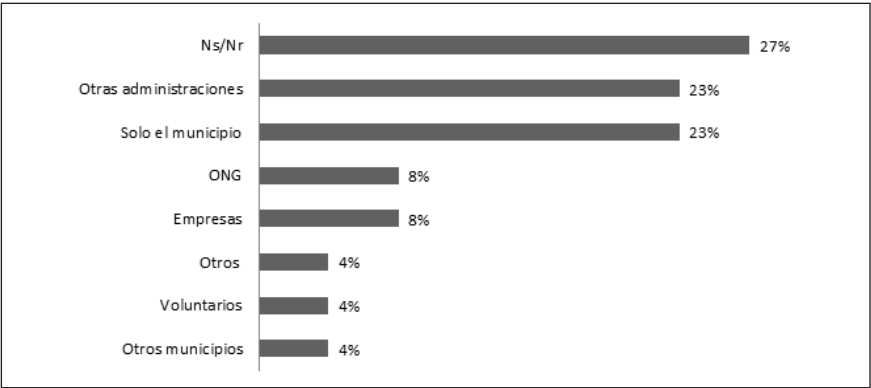
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 48. Prestación de servicios públicos por entidades: instalaciones deportivas



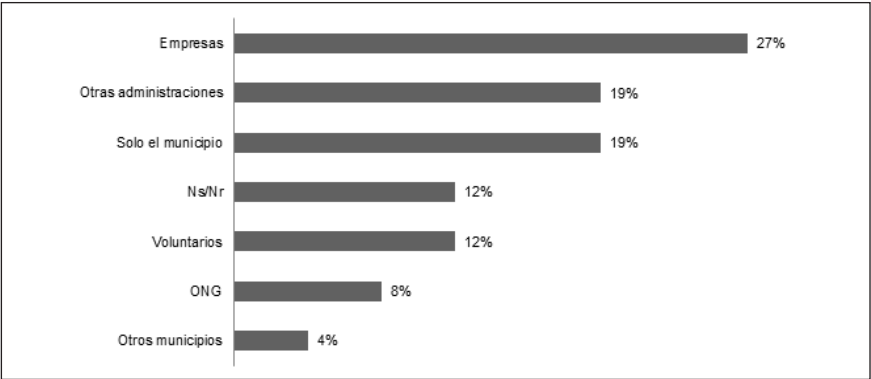
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 49. Prestación de servicios públicos por entidades: medio ambiente



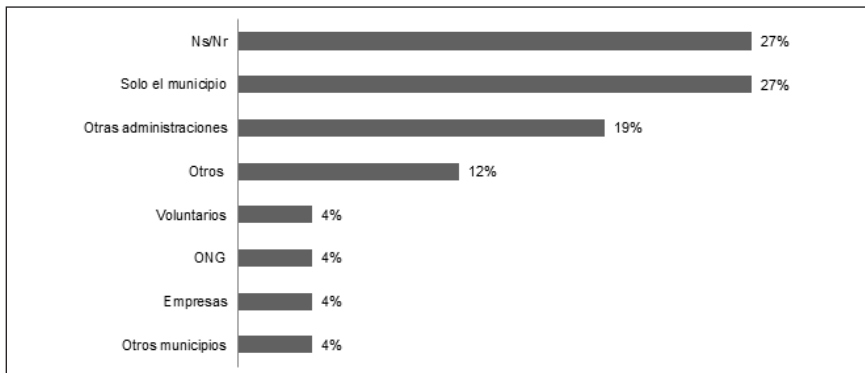
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 50. Prestación de servicios públicos por entidades: turismo



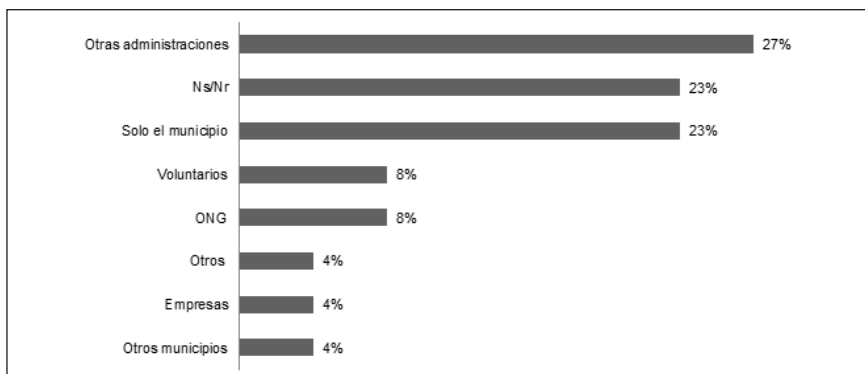
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 51. Prestación de servicios públicos por entidades: juventud



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 52. Prestación de servicios públicos por entidades: lucha contra la drogadicción



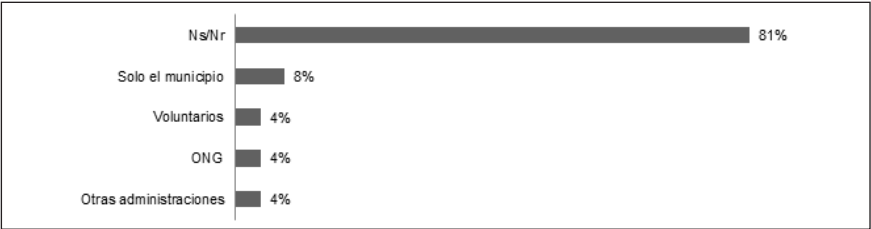
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 53. Prestación de servicios públicos por entidades: cuidado de ancianos



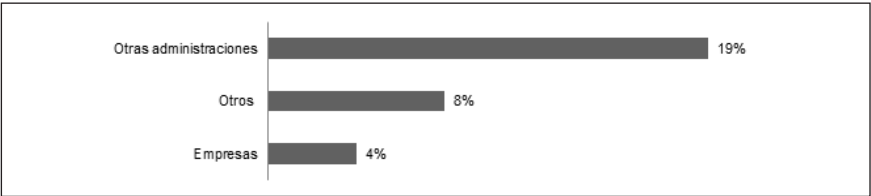
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 54. Prestación de servicios públicos por entidades: atención a domicilio



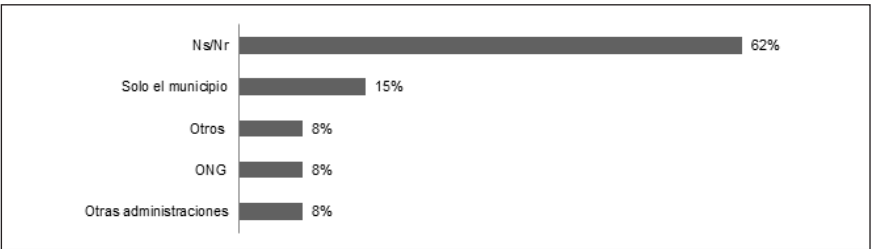
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 55. Prestación de servicios públicos por entidades: defensa del consumidor



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 56. Prestación de servicios públicos por entidades: servicio a empresas



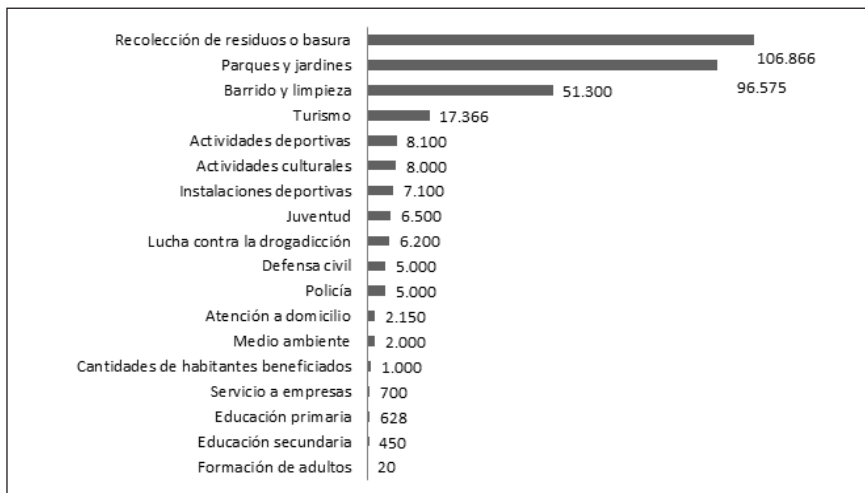
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Para un promedio del 19% de los municipios la prestación de servicios públicos está a cargo de otras administraciones, para el 17%, el propio municipio, para el 4%, por empresas, para el 3%, por otros operadores, para el 2%, por ONG o voluntarios y para el 1%, por otros municipios. Para el restante 52% de los municipios no se tienen datos.

En los gráficos 57 a 59 se presentan las diversas formas de prestación de servicios y i) el número de personas beneficiadas por cada uno y ii) ingresos y egresos por servicio, dependiendo de la información suministrada. No se

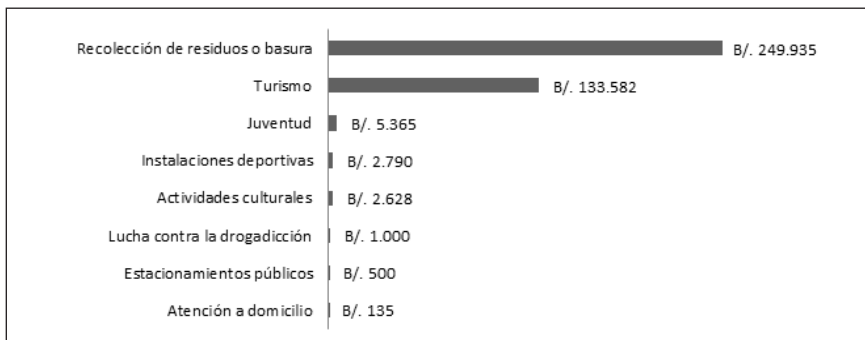
tienen datos sobre los siguientes servicios: i) centros de atención primaria a la salud, ii) suministro de agua potable, iii) alumbrado público, iv) transporte urbano de pasajeros, v) transporte interurbano de pasajeros, vi) tratamiento de aguas residuales, vii) guardería infantil municipal, viii) gestión del suelo, ix) promoción y gestión de la vivienda, x) cuidado de ancianos, xi) defensa del consumidor.

Gráfico 57. Número de personas beneficiadas con la prestación de servicios públicos según tipo



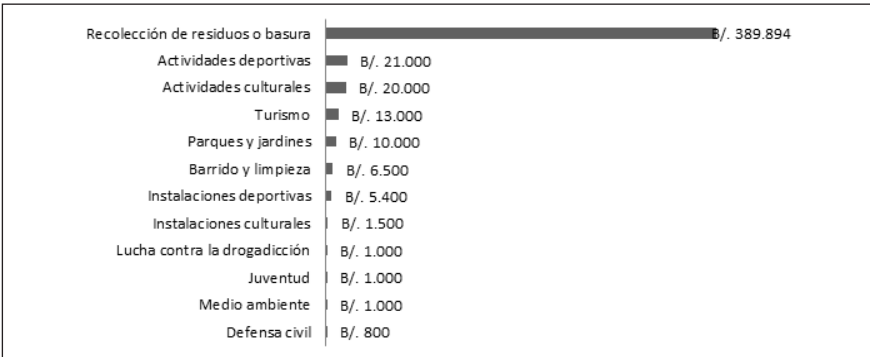
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 58. Ingresos por servicios en 2010



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 59. Egresos por servicios en 2010

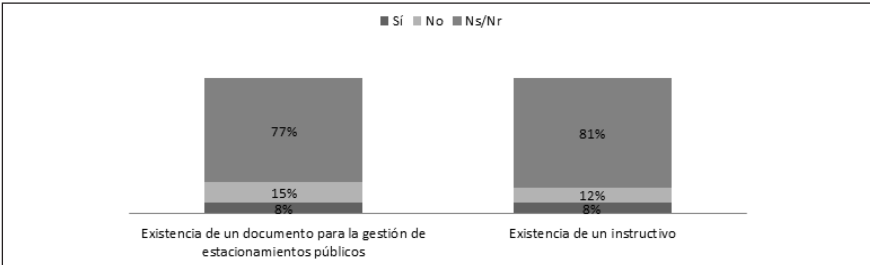


Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

De acuerdo con la disponibilidad de datos se infiere que el servicio que más beneficiarios tuvo fue el de recolección de basuras, seguido por parques y jardines y barrido de limpieza, los que menos tuvieron fueron los de educación primaria y secundaria y formación de adultos. Los dos servicios que más generaron ingresos fueron los de recolección basuras y turismo, los que menos lo hicieron fueron los de estacionamientos público y los de atención a domicilio. Por último, los servicios que más egresos produjeron fueron los de recolección de basura y actividades deportivas; los que menos generaron fueron los de medio ambiente y defensa civil.

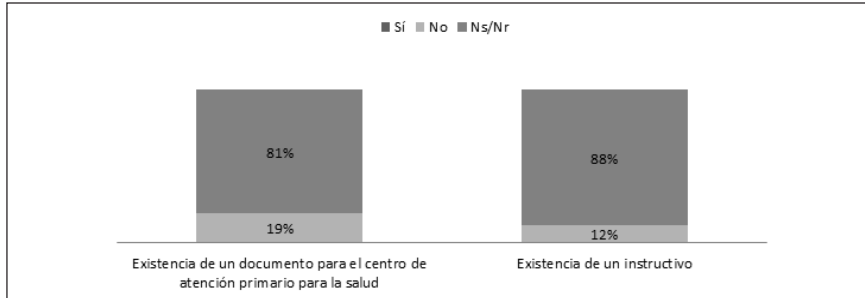
En los gráficos 60 al 88 se presenta la información relacionada con la gestión de los servicios públicos previamente mencionados, haciendo referencia a la existencia de un documento de política pública para la prestación del servicio y de un procedimiento o instructivo para su implementación.

Gráfico 60. Existencia de un documento de política para la gestión de estacionamientos públicos y de un instructivo o proceso para su implementación



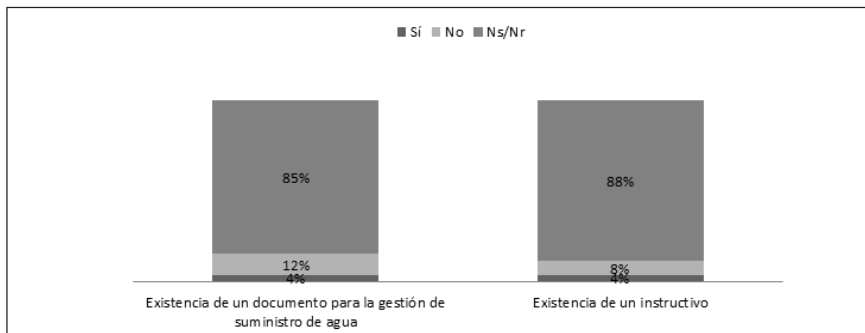
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 61. Existencia de un documento de política para la gestión de centros de atención primaria para la salud y de un instructivo o proceso para su implementación



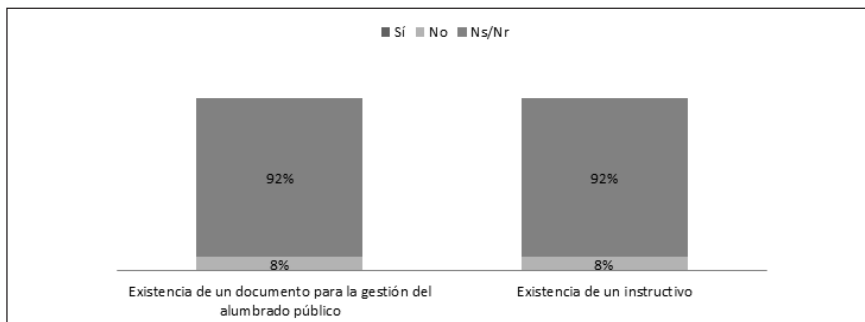
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 62. Existencia de un documento de política para la gestión de suministro de agua potable y de un instructivo o proceso para su implementación



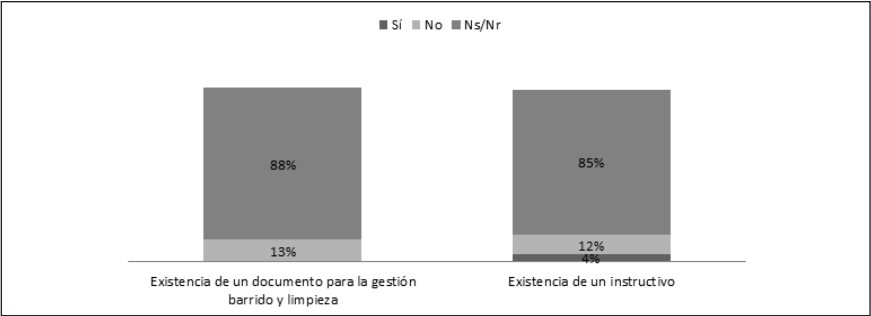
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 63. Existencia de un documento de política para la gestión de alumbrado público y de un instructivo o proceso para su implementación



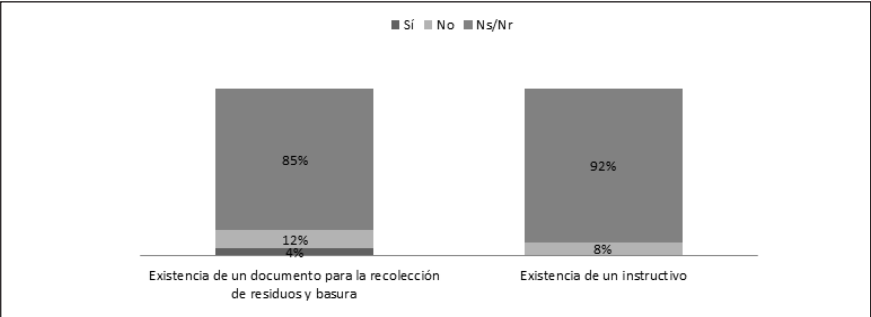
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 64. Existencia de un documento de política para la gestión barrido y limpieza de un instructivo o proceso para su implementación



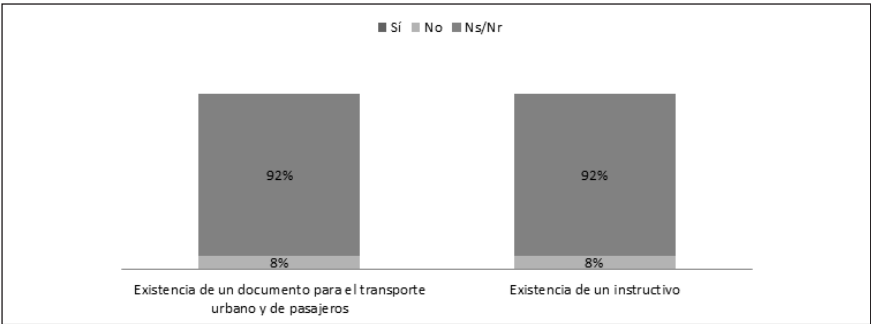
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 65. Existencia de un documento de política para la gestión recolección de residuos y basura y de un instructivo o proceso para su implementación



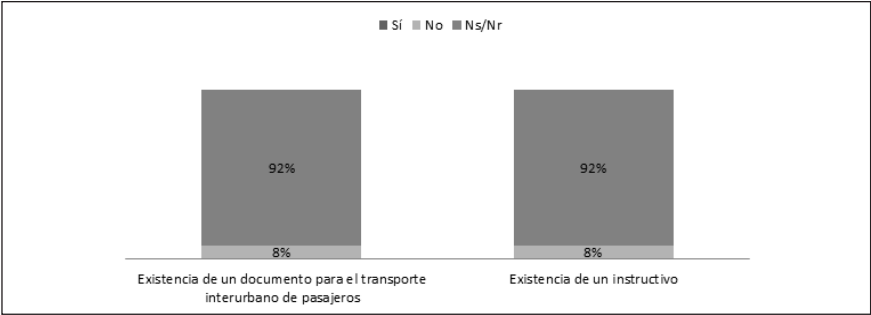
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 66. Existencia de un documento de política para la gestión de transporte urbano de pasajeros y de un instructivo o proceso para su implementación



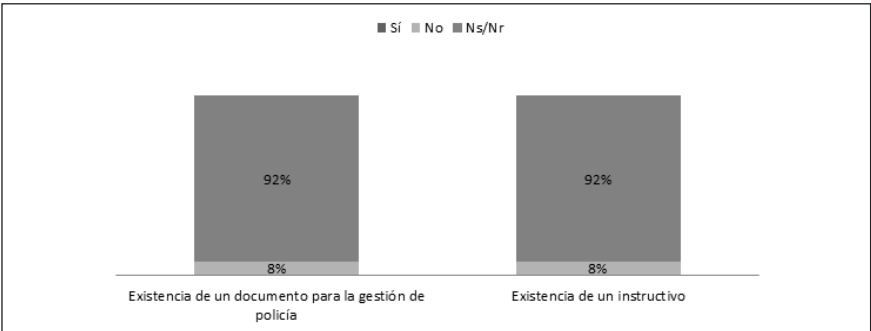
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 67. Existencia de un documento de política para la gestión de transporte interurbano y de un instructivo o proceso para su implementación



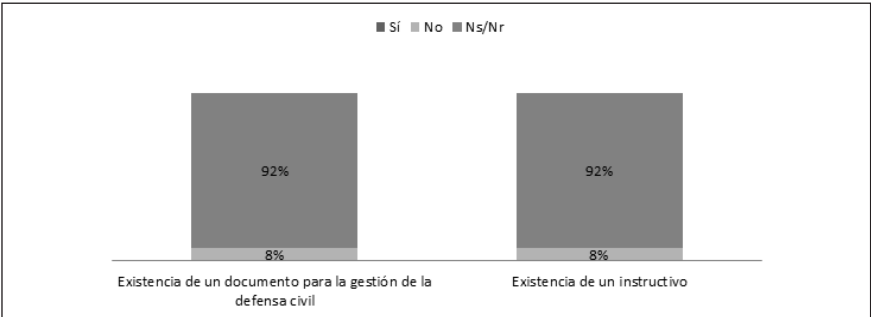
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 68. Existencia de un documento de política para la gestión de policía y de un instructivo o proceso para su implementación



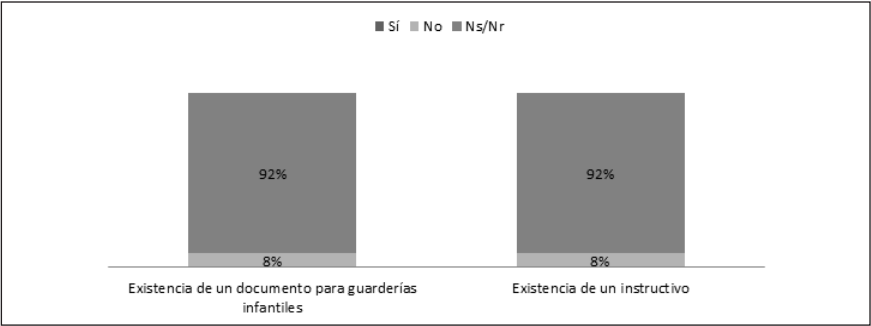
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 69. Existencia de un documento de política para la defensa civil y de un instructivo o proceso para su implementación



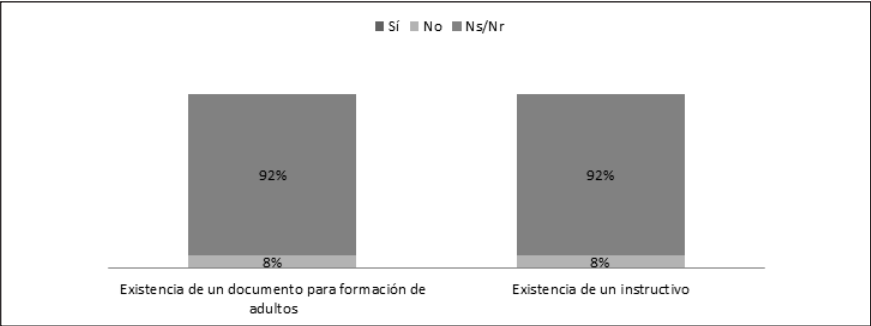
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 70. Existencia de un documento de política para guarderías infantiles y de un instructivo o proceso para su implementación



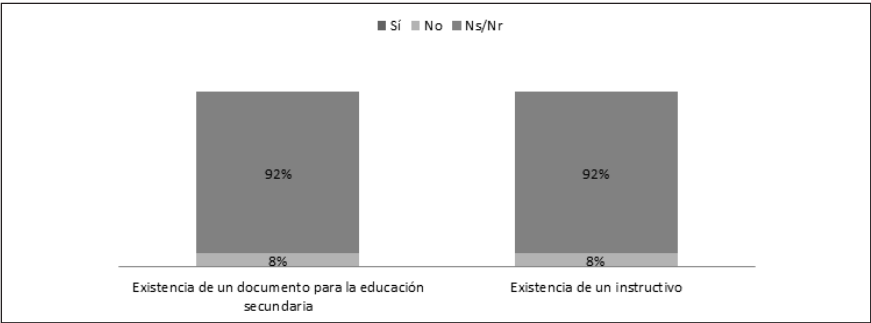
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 71. Existencia de un documento de política para formación de adultos y de un instructivo o proceso para su implementación



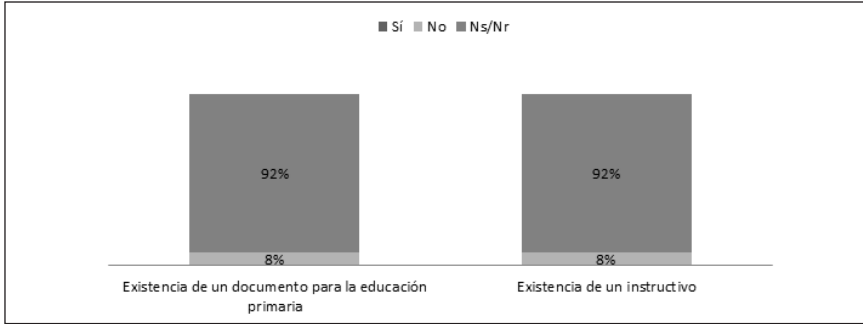
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 72. Existencia de un documento de política para la educación secundaria y de un instructivo o proceso para su implementación



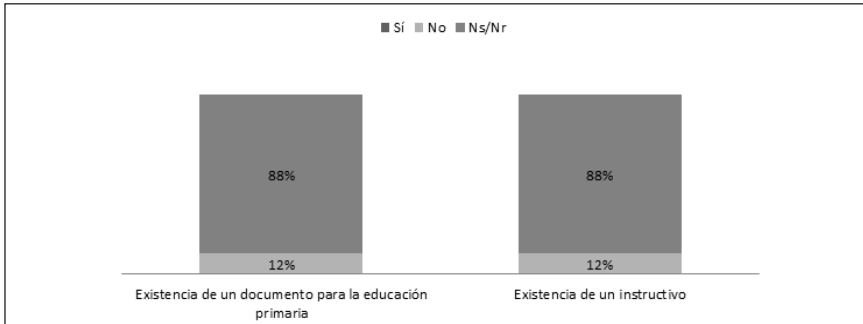
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 73. Existencia de un documento de política para la educación primaria y de un instructivo o proceso para su implementación



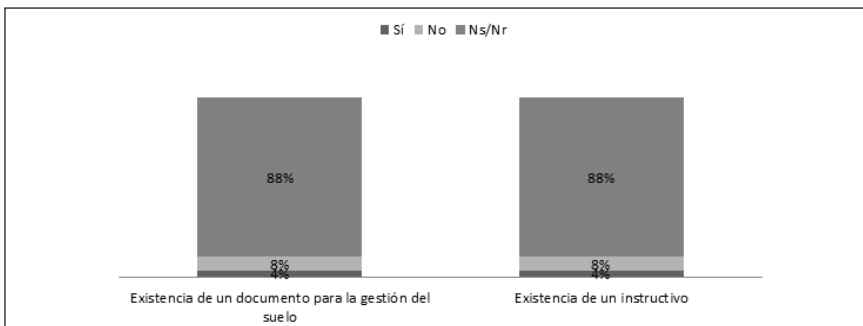
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 74. Existencia de un documento de política para la gestión de parques y jardines y de un instructivo o proceso para su implementación



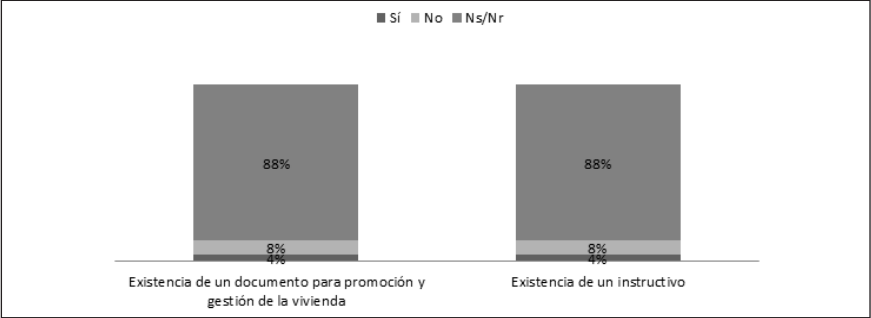
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 75. Existencia de un documento de política para la gestión del suelo y de un instructivo o proceso para su implementación



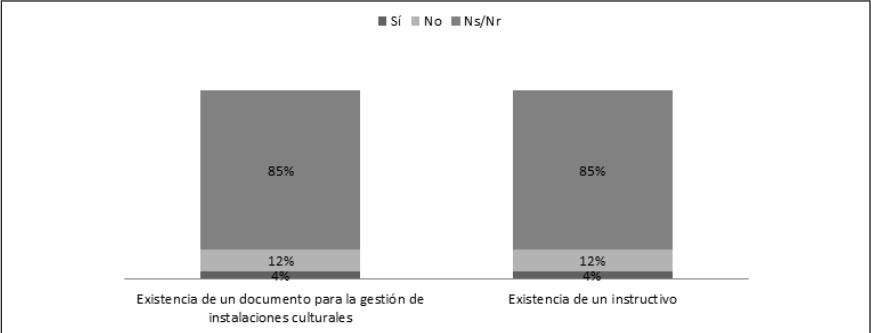
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 76. Existencia de un documento de política para la promoción y gestión de la vivienda y de un instructivo o proceso para su implementación



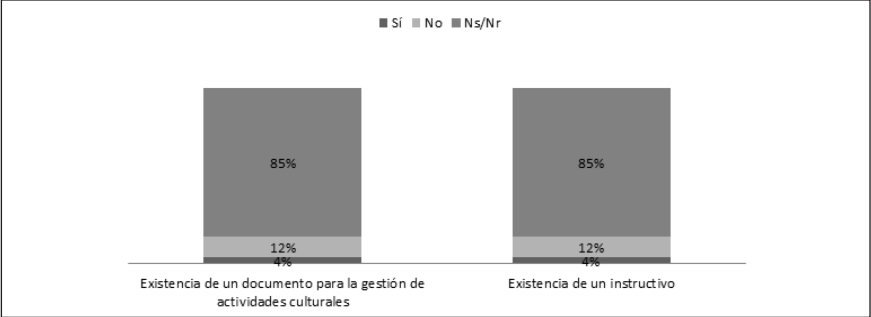
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 77. Existencia de un documento de política para la gestión de instalaciones culturales y de un instructivo o proceso para su implementación



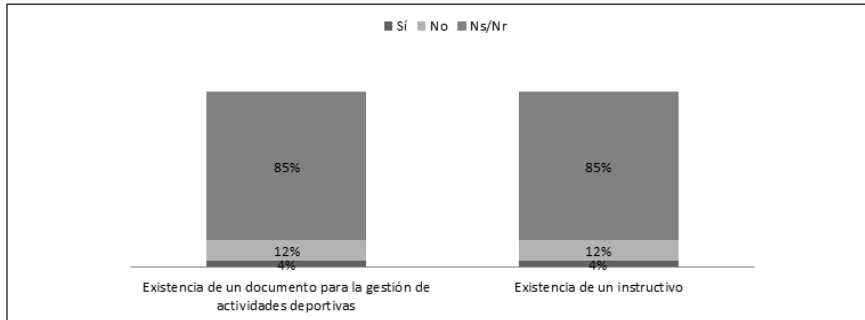
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 78. Existencia de un documento de política para la gestión de actividades culturales y de un instructivo o proceso para su implementación



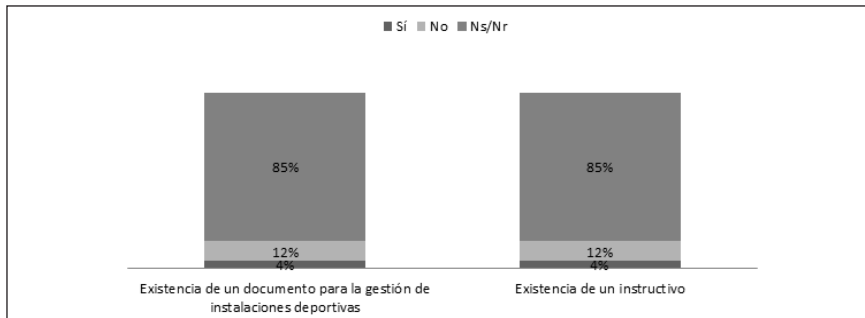
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 79. Existencia de un documento de política para la gestión de actividades deportivas y de un instructivo o proceso para su implementación



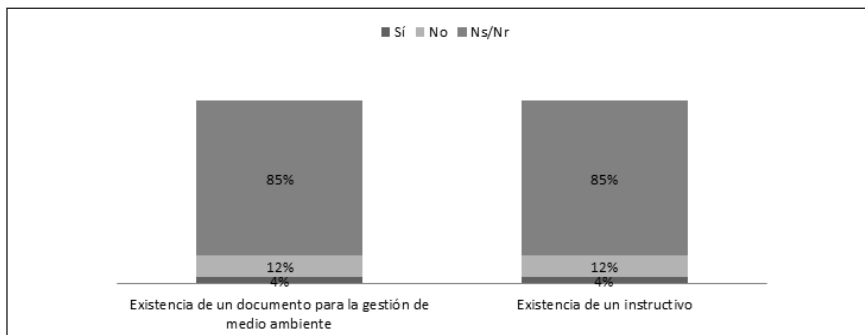
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 80. Existencia de un documento de política para la gestión de instalaciones deportivas y de un instructivo o proceso para su implementación



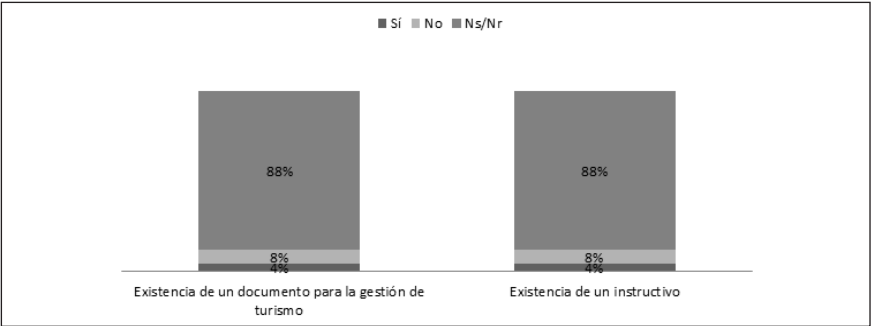
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 81. Existencia de un documento de política para la gestión del medio ambiente y de un instructivo o proceso para su implementación



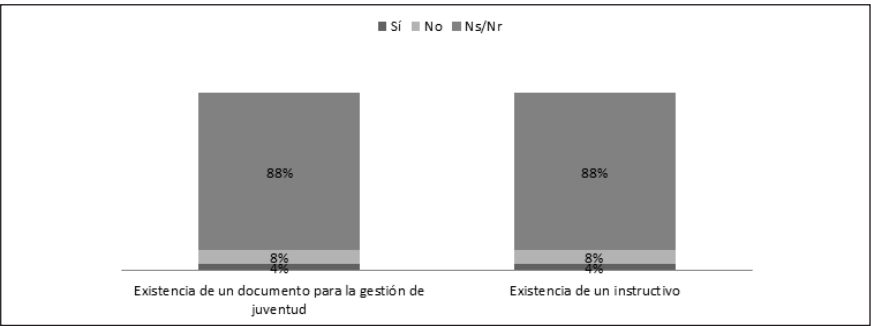
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 82. Existencia de un documento de política para la gestión turismo y de un instructivo o proceso para su implementación



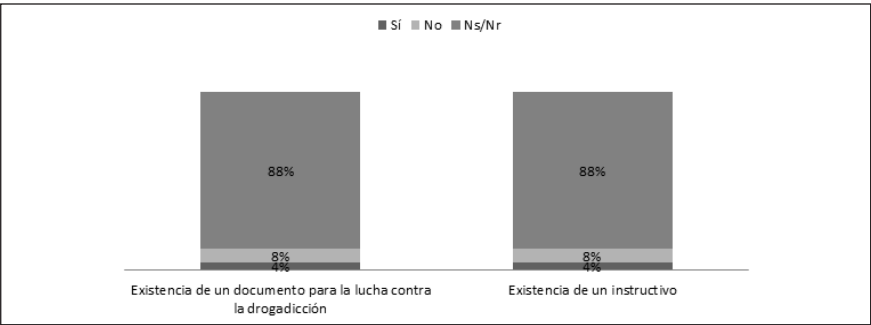
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 83. Existencia de un documento de política para la gestión de juventud y de un instructivo o proceso para su implementación



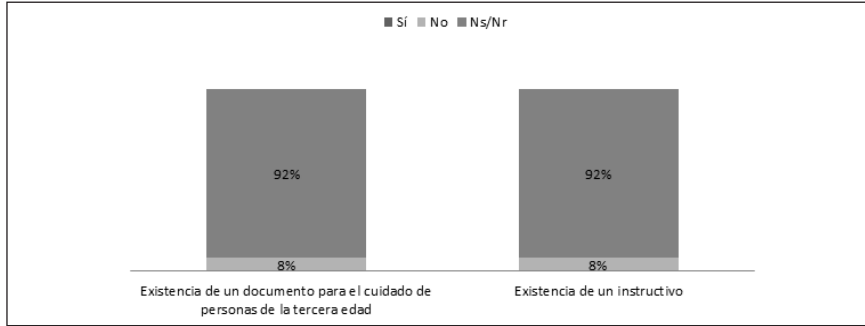
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 84. Existencia de un documento de política para la lucha contra la drogadicción y de un instructivo o proceso para su implementación



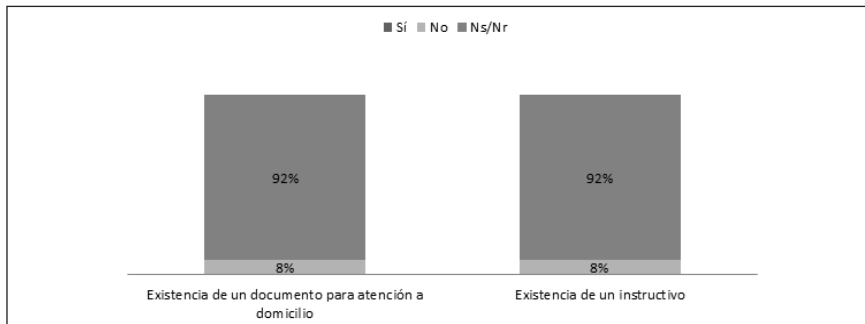
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 85. Existencia de un documento de política para el cuidado de personas de la tercera edad y de un instructivo o proceso para su implementación



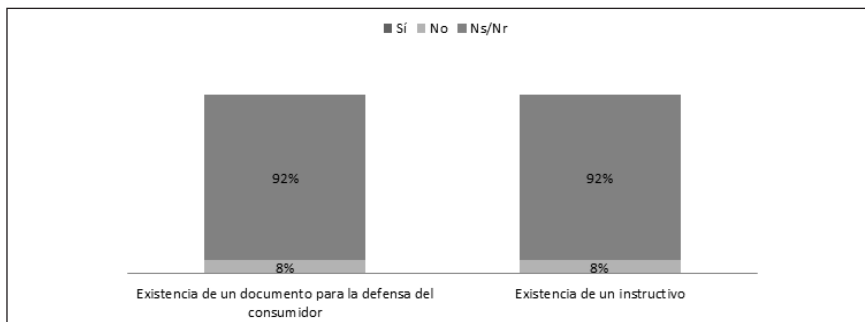
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 86. Existencia de un documento de política para la atención a domicilio y de un instructivo o proceso para su implementación



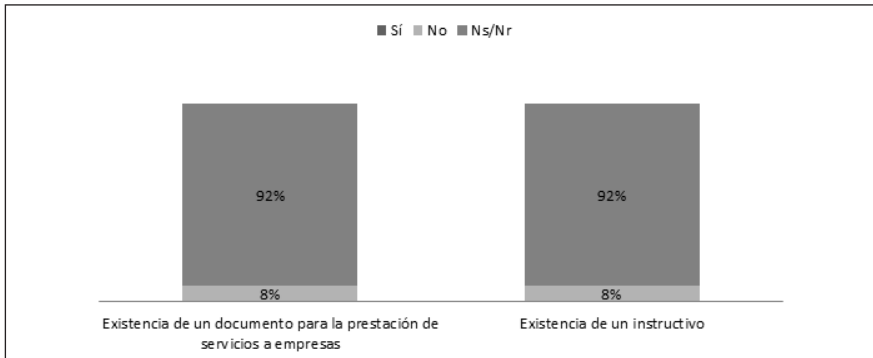
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 87. Existencia de un documento de política para la defensa del consumidor y de un instructivo o proceso para su implementación



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 88. Existencia de un documento de política para la prestación de servicios a empresas y de un instructivo o proceso para su implementación

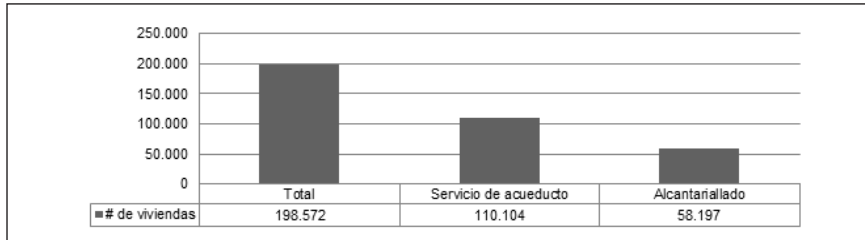


Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

El 8% de los municipios encuestados tiene documentos de política pública para la gestión de estacionamientos públicos, siendo este porcentaje el más alto de la presente sección del diagnóstico; para el mismo servicio se tiene el mismo porcentaje con relación a la existencia de un documento o proceso para su implementación, siendo igualmente el más elevado. Con el 4% en el ámbito de política pública y documento instructivo, le siguen i) suministro de agua potable, ii) recolección de basuras, iii) transporte urbano de pasajeros, iv) gestión del suelo, v) gestión y promoción de la vivienda, vi) gestión de instalaciones culturales, v) gestión de actividades culturales, vi) gestión de actividades deportivas, vii) instalaciones deportivas, viii) medio ambiente, ix) turismo, x) servicios a la juventud y xi) lucha contra la drogadicción. Para los demás servicios no se obtuvo información o los gobiernos municipales no poseen ninguno de estos dos documentos.

En el gráfico 89 se presenta información relacionada con vivienda como: i) número de viviendas y ii) servicios de acueducto y alcantarillado en las mismas.

Gráfico 89. Número total de viviendas en los municipios con servicio de acueducto y alcantarillado

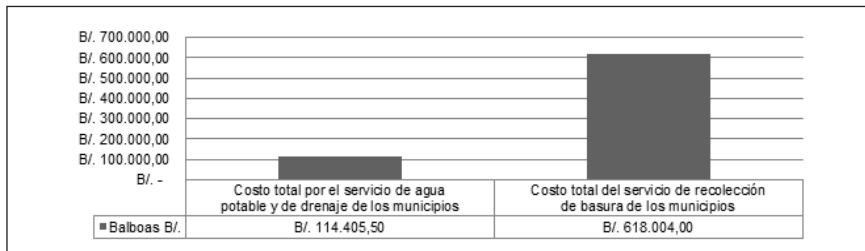


Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Para un total de 198.572 viviendas, el 55% posee servicio de acueducto y el 29%, de alcantarillado.

En el gráfico 90 se presenta información relacionada con rubros de saneamiento como i) costo por el servicio de agua potable y de drenaje de los municipios y ii) costo del servicio de recolección de basuras.

Gráfico 90. Costos totales del servicio de agua potable y drenaje de los municipios y costo total de recolección de basuras de los municipios

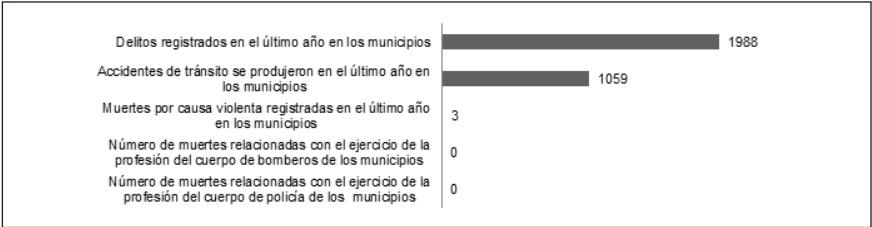


Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Adicionalmente, el parque automotor de los municipios dedicados a este servicio es de 44 vehículos recolectores, los cuales recolectan 84.380 toneladas.

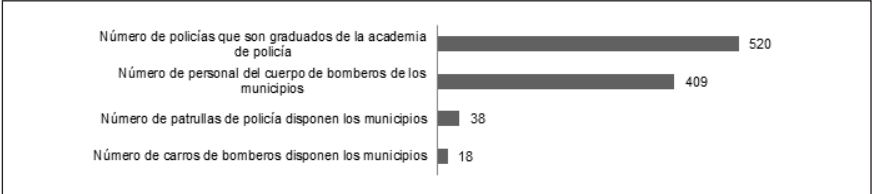
En los gráficos 91 y 92 se presenta la información relacionada con variables de seguridad municipal como: i) delitos, accidentes de tránsito, muertes por causa violenta, muertes del cuerpo de bomberos y cuerpo de policías y ii) número de policías graduados, número de bomberos número de patrullas de policía y número de carros cisterna.

Gráfico 91. Variables de seguridad municipales: delitos, accidentes de tránsito, muertes por causa violenta, muertes del cuerpo de bomberos y el cuerpo de Policía



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 92. Variables de seguridad municipales: número de policías graduados, número de bomberos, número de patrullas de Policía y número de carros cisterna

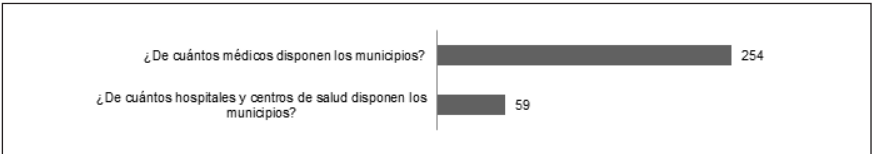


Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Los municipios no presentan muertes en su cuerpo de Policía y bomberos durante el ejercicio de su profesión. El número de delitos en 2010 fue de 1.988, con un promedio de 76 por municipio. Respecto a accidentes de tránsito, en el año 2010 se produjeron 1.059, con un promedio de 40 por municipio.

En el gráfico 93 se presenta la información relacionada con el número de i) médicos en los municipios y ii) centros de salud.

Gráfico 93. Variables de infraestructura de salud municipales: número de médicos y número de hospitales



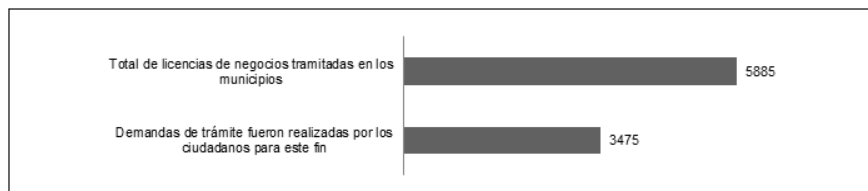
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

El total de médicos corresponde a un promedio de 23 por municipio y a un promedio de 4 centros médicos por municipio.

7. Trámites

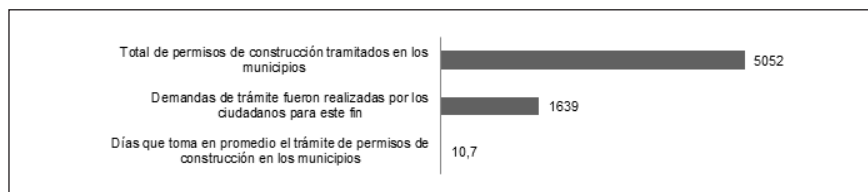
Del gráfico 94 al 99 se presenta la información relacionada con trámites municipales respecto a i) permisos para negocio, ii) permisos para conducir, iii) permisos de construcción y iv) certificación de deuda. El promedio de días que los gobiernos municipales toman para el trámite de licencias para negocios y la emisión de certificados de paz y salvo es de 2,8 y 1,1 días respectivamente. Se aclara que en la encuesta había una sección relacionada con trámites para emitir permisos para conducción; no se obtuvo información al respecto.

Gráfico 94. Trámites: permisos para negocios



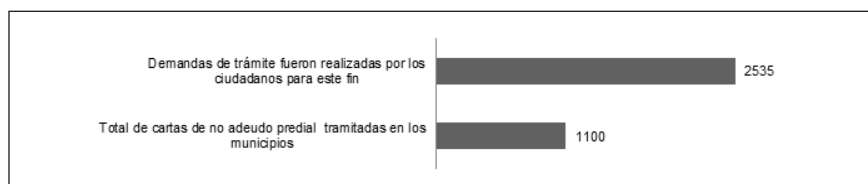
Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 95. Trámites: permisos para construcción



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

Gráfico 96. Trámites: certificación de paz y salvo predial



Fuente: Encuestas diligenciadas por los gobiernos municipales participantes en el Programa MuNet. Tabulación y gráficas por parte de los autores.

En promedio el total de licencias para negocio y permisos de construcción emitidos por los gobiernos municipales fue de 5.468. A su vez, en promedio el total de demandas de trámite que fueron realizadas por los ciudadanos por concepto de permisos para negocios, permisos para construcción y certificación de deuda fue de 2.549. En promedio el número de días de espera para trámites relacionados con permisos para negocios, permisos para construcción y certificación de deuda fue de 4,8 días.

8. Conclusiones

El GE se ha posicionado como una estrategia internacional vinculante que busca incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación de la sociedad civil y el sector privado en asuntos del sector público. La iniciativa MuNet implementada por la OEA en una muestra de países de Latinoamérica y el Caribe busca incrementar el desarrollo socioeconómico de los municipios participantes mediante la implementación de las TIC y el desarrollo de estrategias de GE.

En Panamá el programa fue aplicado en 28 municipios, los cuales fueron escogidos después de un proceso de selección. La sumatoria total de la población de los municipios en 2010 ascendía a 1.592.092 habitantes. El diagnóstico del componente de eficiencia se efectuó a 26 municipios participantes mediante el diligenciamiento de una encuesta, la cual debía ser resuelta por los alcaldes o un servidor de la administración designado por él.

De acuerdo al diagnóstico de eficiencia elaborado, se realizarán observaciones con base en los cuatro principales focos de diagnóstico, delimitados como i) manejo financiero y administrativo, ii) compras y obras públicas, iii) servicios públicos y iv) trámites, lo anterior como ejercicio de reflexión sustentado en el proceso de autoevaluación efectuado por cada gobierno municipal, el cual se podría emplear como insumo o información preliminar para la formulación de políticas públicas locales orientadas al fortalecimiento de la eficiencia en la estructura institucional.

En el foco de manejo financiero y administrativo se considera acertado un fortalecimiento en la prospectiva financiera y el acceso a la misma por parte de los gobiernos locales debido a la ausencia de información y conocimiento sobre las vigencias futuras de los presupuestos. De igual manera, se considera vital el acceso y uso de la información relacionada con los ingresos y gastos del gobierno municipal por concepto de impuestos, prestación de servicios públicos y factores administrativos ya que esto influiría positivamente en la toma de decisiones para una mejor planeación de los recursos municipales.

Respecto a la frecuencia en la realización de inventarios en los municipios, suman el 5% de los encuestados entre los gobiernos que nunca la hacen y los que no saben o no responden. De igual modo, el 50% de los municipios no cuenta con un sistema de información contable que permita

estandarizar la información correspondiente. Por tanto, la capacitación de personal en el manejo de aplicaciones TIC para la administración y planeación de recursos y un sistema contable estándar son herramientas tecnológicas que podrían servir como un medio para incrementar la eficiencia de los gobiernos participantes.

Respecto al capital humano, el porcentaje de personas con labores clave en la administración municipal con educación de bachillerato se encuentra en segundo lugar con un 41%, el cual es un porcentaje que sugiere el fortalecimiento en la capacitación de educación formal para incrementar las capacidades intelectuales, prácticas y teóricas que se adquieren en un ambiente académico, lo cual también fortalecería el grado de capacitación del personal de la administración. De igual modo, se consideran de importancia para el fortalecimiento institucional la planeación y la ejecución de políticas relacionadas con procesos de planeación y gestión del capital humano, debido a que el 85% de los municipios de la iniciativa no tienen documentos públicos o instructivos orientados al fortalecimiento de estos ámbitos del ejercicio administrativo y público.

En el foco de compras municipales y obras públicas, se considera relevante fortalecer la malla vial de los municipios, ya que hay un déficit entre el total de metros cuadrados pavimentados correspondiente a 7.800 metros. Este aspecto puede ser aprovechado por el superávit del monto determinado para otras públicas.

En el foco de servicios públicos, con base en una primera observación es de anotar el considerable porcentaje de gobiernos municipales que no tienen información sobre las organizaciones que están encargadas de la prestación de servicios públicos. También se presentan vacíos de información relacionados con el número de personas beneficiadas y con ingresos y egresos por servicio. Por tanto, haciendo conexión con el primer foco del diagnóstico relacionado con el manejo administrativo y financiero, el conocimiento de esta información por medio de un sistema de información es determinante para el conocimiento interno de los gobiernos y cómo produce un impacto en la sociedad, resultado de la toma de decisiones acertadas, haciendo énfasis en la prestación de servicios públicos. Adicionalmente, se considera de vital importancia para los municipios conocer la existencia de aspectos legislativos locales, regionales y nacionales, esto argumentado sobre la base de casos específicos en donde el diagnóstico que evaluaba el conocimiento de políticas públicas sobre tercera

edad, servicio domiciliario, educación primaria, secundaria y terciaria, por ejemplo, no suministró ningún tipo de información.

Del mismo modo, también se sugiere especial atención a la prestación de servicio de acueducto y alcantarillado, ya que el 45% y el 29% de los hogares, respectivamente, no tiene estos servicios o no dio información completa, lo cual es una arista de cautela teniendo en cuenta la falta de información suministrada por los municipios sobre los casos mencionados. En cuanto a indicadores relacionados con el cuerpo de bomberos o Policía, se resalta que no hubo muertes durante su ejercicio profesional. Con relación a la prestación de servicios de salud, el personal médico para atender las solicitudes e infraestructura hospitalaria, se observa que el promedio de 23 médicos y 4 centros médicos por municipio, podría llegar a ser satisfactorio en el municipio de Taboga, que tiene 1.119 habitantes, pero no tanto en Colón, el cual tiene 241.000.

En el foco de trámites, en promedio el menor tiempo de espera está estipulado para los trámites de certificación de deuda con 1,1 días, seguido de permisos para negocio con 2,8 y, por último, permisos para construcción con 10,7. Al ser los permisos para construcción los segundos más solicitados después de los trámites para negocio, se sugiere desarrollar acciones de eficiencia para lo cual el acceso a la información y la realización de trámites en línea puede incrementar la eficiencia.

Bibliografía

- Bannister, F. y Conolly, R. (2011), “The trouble with transparency: A critical Review of Openess in e-Governmetn”, *Policy & Internet*, 1-30.
- Brown, M. (2004), “The Political Philosophy of Science Policy. Essay Review of Philip Kitcher’s Science, Truth, and Democracy”, *Minerva: A Review of Science, Learning and Policy*, 42.
- Bueno, E. (2004), “¿Qué hace que la sociedad actual pueda ser llamada sociedad del conocimiento?”, *Sociedad del Conocimiento - Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad Central de Chile*, 51.
- Cardona, D. (2010), “Experience in Implementing the Concept of Electronic Government in Latin America”, III Edición del Simposio “Las Sociedades ante el Reto Digital” desarrollado en el marco de la XIII Edición de la “Cátedra Europa”, desarrollado en la Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Recuperado el 17 de septiembre de 2012 de: <http://ssrn.com/abstract=1680973>.
- Comisión Europea (1993), *Crecimiento, competitividad y empleo. Retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. Bruselas: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- Comisión Europea (2012), “Digital Agenda for Europe”. Recuperado el 5 de mayo de 2013 del sitio Web de la Comisión Europea: <http://goo.gl/Kw1y5>.
- Chica, S. (2011), “Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública”, *Administración y Desarrollo*, 57-74.
- Islam, S. (2008), “Towards a Sustainable e-Participation Implementation Model”. Recuperado el 5 de mayo de 2013, del sitio Web de la revista *European Journal of ePractice*: <http://goo.gl/TV8T6>.
- Marche, S. y McNiven, J. (2003), “E-Government and E-Governance”, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 74-86.
- OEA. (2004), “Firman en la OEA acuerdo sobre desarrollo municipal en países andinos y centroamericanos”, Comunicado de prensa del 30 de septiembre de 2004. Recuperado el 5 de mayo de 2013, del sitio Web de la OEA: http://www.oas.org/es/centro_noticias/comunicado_prensa.asp?sCodigo=C-171/04

- OEA (2009), “MuNet: Municipios Eficientes y Transparentes” Washington: OEA.
- Osorio, C. (2003), “Aproximaciones a la tecnología desde los enfoques de CTS”. Recuperado el 20 de febrero de 2013, del sitio Web de la Organización de Estados Iberoamericanos: <http://www.oei.es/salactsi/osorio5.htm>
- Porrúa, M.; Sáenz, J.; Lasagna, M.; Rubino, S. y Cardona D. (2009), “MuNet, a new way to improve municipalities”. Recuperado el 25 de julio de 2012, del sitio Web de Social Science Research Network: <http://goo.gl/iUvWa>.
- Punzón, J. (2005), *Administración pública y nuevas tecnologías*, Valladolid: Lex Mora.



Universidad del Rosario
Facultad de Administración